



**Universidad de la Defensa Nacional**  
**Centro Regional Universitario Córdoba - IUA**  
**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Propuesta de un plan de carrera en el área de Finanzas de una Empresa”.**

**Alumna:** María Fernanda Pereyra Leyria

**Docente Tutor:** Isabel García

## ÍNDICE

1. RESUMEN.....	6
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: LA EMPRESA.....	8
3.1. EL ÁREA DE FINANZAS DE LA EMPRESA.....	10
4. PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.....	10
5. OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	10
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
6. MARCO TEÓRICO.....	11
6.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA .....	11
6.2 PLAN DE CARRERA .....	11
6.2.1 Características del plan de carrera .....	13
6.2.2. Objetivos del plan de carrera. ....	13
6.2.3. Los beneficios que brinda el plan de carrera .....	14
6.1.5. El plan de carrera: interacción entre la empresa y el empleado .....	15
6.3. ELEMENTOS PARA ELABORAR UN PLAN DE CARRERA .....	18
6.3.1. Descripción y análisis del puesto .....	18
6.3.2 Competencias .....	21
6.3.3. Capacitación.....	24
7. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS Y ANÁLISIS .....	28
7.1. LA OBSERVACIÓN DIRECTA .....	28
7.2. LA ENCUESTA.....	29
7.3. CONSULTA DE DOCUMENTOS EMPRESARIALES DE LA “INTRANET” .....	36
7.4. INDAGACIÓN HISTÓRICA.....	39
8. DIAGNÓSTICO .....	40
9. PROPUESTA: PLAN DE CARRERA DEL ÁREA DE FINANZAS. ....	41
9.1 INSTRUMENTOS PREVIOS Y NECESARIOS PARA EL COMIENZO DEL PLAN DE CARRERA .....	42
9.1.1. Confección del Organigrama del Área .....	42
9.1.2. Identificación y descripción de los puestos del Área.....	43
9.2 PLAN DE CARRERA .....	83
9.2.1. Escala general de ascensos por puestos de trabajo en el área de Finanzas. ....	83
9.2.2. Cuadros comparativos de responsabilidades .....	84
9.2.3. Guía ocupacional .....	88

9.2.4. Matriz de reemplazo potencial.....	89
9.3 ACCIONES A IMPLEMENTAR EN EL PLAN DE CARRERA.....	90
9.3.1. Evaluaciones y seguimiento de desempeño. ....	91
9.3.2. El Plan de Capacitación .....	92
9.3.3. Comunicación del plan de carrera.....	93
10.CONCLUSIONES SOBRE LA PROPUESTA DEL PLAN DE CARRERA .....	93
11. BIBLIOGRAFÍA .....	96
12. ANEXOS.....	98
12.1. Encuesta .....	98
12.3. Planilla de evaluación de desempeño y necesidad de formación- Nivel operativo y mandos medios-.....	104

### **Dedico este trabajo**

*a Dios por guiarme y estar presente en él y a lo largo de la carrera.*

*a mis padres que con tanto sacrificio hicieron posible mis estudios.*

*a mis hermanos por el apoyo, la paciencia y los espacios que me han sabido dar a lo largo de estos años.*

### **Agradezco**

*a los directivos de La Empresa por permitirme realizar el proyecto en la institución y a todos los integrantes de la misma por la colaboración brindada.*

*a mi tutora, por su compromiso en esta etapa tan importante de mi vida, por su dedicación, y porque me enseñó a querer ser una verdadera profesional de Recursos Humanos.*

*a los profesores, que a lo largo de la carrera me han transmitido el auténtico valor de los Recursos Humanos.*



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento Desarrollo Profesional  
Lugar y fecha: Córdoba 05 de Diciembre del 2018

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**“Propuesta de un plan de carrera en el área de Finanzas de una Empresa”**

Integrantes: Pereyra Leyria María Fernanda – Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: García Isabel

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: **Pujol, Alejandra**

1er Vocal: **Buteler, Constanza**

.....  
**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

..... -  
.....  
.....  
.....  
.....

## 1. RESUMEN

La gestión de la empresa, por medio de distintas personas y sus acciones, busca mejorar su productividad y competitividad, y así permanecer en el mercado y expandirse. Se hace necesario, contar con personal calificado, conservando y aprovechando el talento humano que en las empresas existe. Lo que resulta de gran importancia, entonces, es atender a la motivación y satisfacción del personal a fin de lograr los objetivos organizacionales.

La satisfacción y motivación del empleado resulta, entre otras cosas, de brindarles oportunidades de desarrollo, sentido de pertenencia a través del reconocimiento y estímulo en sus tareas. Así se logra un mejor desempeño en el trabajo, y esto repercute en rentabilidad para la empresa, es decir el logro de sus objetivos.

Este trabajo de grado consiste en una propuesta de intervención para el área de Finanzas de una empresa constructora de la Ciudad de Córdoba.

Dicha propuesta es un plan de carrera para los puestos del área en cuestión que surge de la necesidad de brindar una solución posible para puntos críticos que se detectan en un determinado período de observaciones directas, hechas a La Empresa.

La tarea consiste, previamente en redefinir cada puesto con sus requerimientos, necesidades y competencias. A continuación de esto, es posible diseñar un plan de carrera desde una perspectiva integral estableciendo escalas de ascenso de los puestos y determinando acciones e instrumentos que lo hacen posible.

Esta propuesta permite a los empleados descubrir las posibilidades de desarrollo que les brinde La Empresa y así se contribuye a mejorar el clima laboral, a aprovechar mejor los talentos humanos, la motivación y compromiso de los empleados en su desempeño y consiguientemente, al mejor funcionamiento del área al servicio de los objetivos de La Empresa.

## 2. INTRODUCCIÓN

Un plan de carrera, para gestión de recursos humanos, es una herramienta estratégica utilizada a fin de alcanzar metas: tales como, formar la carrera empresarial y crecimiento personal de los empleados brindándoles oportunidades de mejora, que a la vez colabora con los objetivos organizacionales.

Es importante generar iniciativas que ofrezcan planes de carrera que les permitan a los empleados crecer dentro de la empresa detectando y preservando los talentos ya existentes.

El desarrollo del presente proyecto de grado se inicia con la presentación de La Empresa y del área de Finanzas sobre la cual proponemos la intervención. El rubro de la empresa es el de la construcción y está centrado en el área de Finanzas con sus subdivisiones, porque su funcionamiento afecta a todas las demás áreas de La Empresa.

Como segunda instancia se muestra la situación problemática detectada, lo cual nos permite hacer inferir a partir del diagnóstico sobre sus posibles causas.

A continuación, se definen los objetivos generales y específicos de este trabajo para orientación del mismo.

Luego se desarrolla el marco teórico como sustento de la propuesta. Para su elaboración se apeló a antecedentes teórico-prácticos, fuentes primarias y secundarias de información.

A continuación se presentan y analizan los resultados obtenidos a través de los datos recabados, y a partir de estos se realiza una conclusión para luego presentar la propuesta de intervención, que consiste específicamente en elaborar un plan de carrera para el área de Finanzas de La Empresa, con la finalidad de mejorar la motivación y aprovechamiento de los recursos humanos del área y la consiguiente repercusión en el mejoramiento de los logros de los objetivos.

Para realizar esta propuesta es necesario tener un organigrama del área, y la descripción de todos los puestos que no existen, el primero se hizo con la colaboración del coordinador de área de RRHH, y tomando como referencia el único puesto descripto que es el del Gerente General del área, se

hace la descripción de los demás puestos vinculados al área de Finanzas, considerando las competencias, experiencia y conocimiento.

Por último, se elabora el plan de carrera que implica: determinar la escala de ascenso de los puestos, en base a las competencias requeridas. La elaboración de instrumentos (guía ocupacional y matriz de reemplazo potencial) e indicación de acciones (evaluación y seguimiento del plan; capacitación y comunicación) que hacen posible la implementación del plan.

Finalmente se presentan las conclusiones sobre el trabajo realizado y se dan las referencias bibliográficas que se utilizaron para el desarrollo del trabajo. Luego en los anexos se añaden documentos diversos a los cuales se hacen referencias en el trabajo.

### **3. Presentación de la Organización: La Empresa**

Esta Empresa, fundada en 1977, con sede en Córdoba, sita en Avenida La Voz Del Interior 8000, está dedicada a la ingeniería, construcción, operación y mantenimiento de grandes obras y servicios electromecánicos, civiles, de arquitectura, viales, de saneamiento, de conducción de fluidos y otras especialidades asociadas. Actualmente cuenta con 3000 empleados, entre administradores y operarios, distribuidos en toda Argentina. En sede central cuenta con 270 empleados administrativos y en el área de Finanzas 23 empleados.

A continuación se presenta lo que La Empresa dice en su página web sobre su: visión, misión y sus valores.

*“Desde sus inicios La Empresa ha mantenido una política orientada hacia la plena satisfacción de sus clientes, procurando crear bienestar para su personal y la sociedad.*

*Ello se expresa en su Visión, Misión y Valores, sostenidos a través del tiempo:*

#### **Visión**

*La Empresa tiene como Visión mantener una posición de liderazgo entre las empresas de construcciones y servicios en el país, proyectando sus fortalezas al exterior.*

### Misión

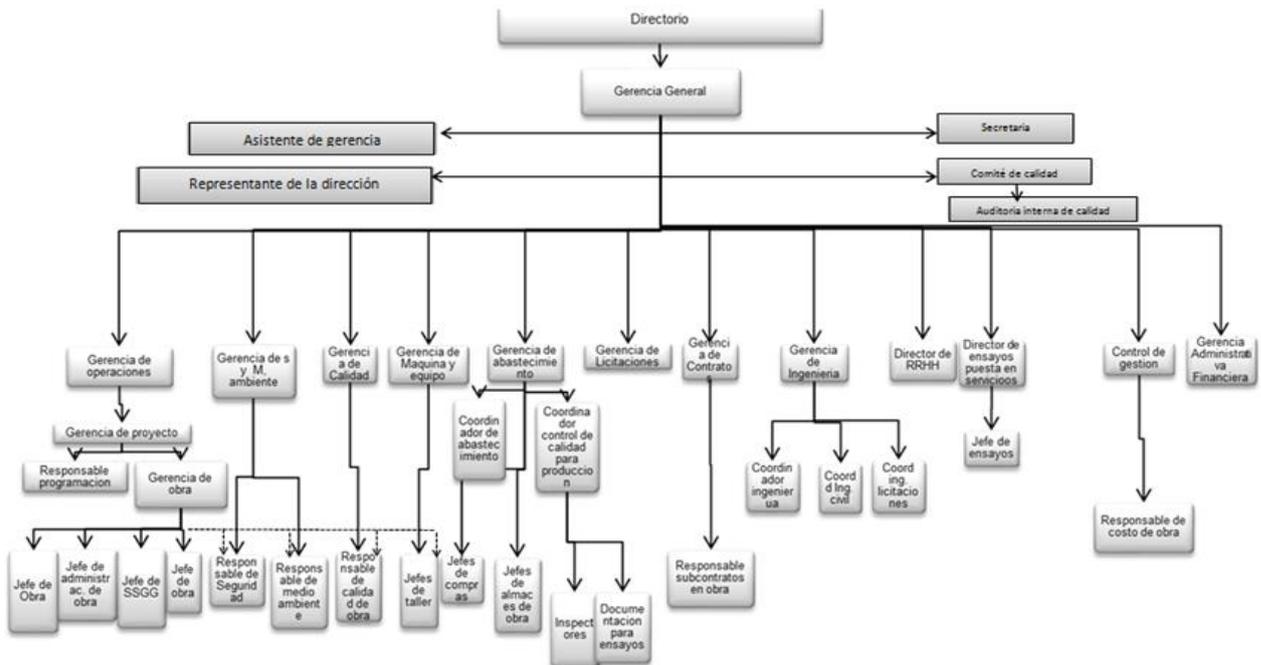
Para lograr ese objetivo, su Misión es desarrollar actividades en todas las ramas del sector, compitiendo con los mejores y más capaces, como medio para acrecentar de manera constante sus recursos humanos y materiales.

### Valores

Esta filosofía está basada en Valores que potencian el desarrollo integral de las personas, la preservación del ambiente, la seguridad y las relaciones de La Empresa con la comunidad” (Empresa, 2018).

En el organigrama, publicado en la intranet de La Empresa el día 25 de julio 2014 (ver figura 1), está organizada de la siguiente forma: un Directorio, constituido por la gerencia general, sus áreas (secretaría, comité de calidad), un asistente de gerencia y un representante de la dirección; éste conforma la cúpula y el más alto nivel empresarial. De éste dependen, en un segundo nivel, diversas gerencias, de las cuales dependen a su vez gerentes, jefes, coordinadores y responsables.

### Organigrama general de La Empresa



Esquema N°1

### **3.1. El Área de Finanzas de La Empresa**

El área de Finanzas se subdivide en tres sub-áreas: Tesorería (un gerente, un coordinador, dos analista y tres auxiliares), Cuentas a pagar (un gerente, un coordinador, tres analistas y seis auxiliares) y Finanzas (un gerente, un coordinador un analista y un auxiliar), además del Gerente General. Por lo tanto el total de empleados del área son 23.

## **4. PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA**

Las continuas situaciones económicas, y el desconocimiento de la situación empresarial y del área de Finanzas, generan incertidumbre por parte de los empleados, lo que origina inasistencias e incumplimientos de horarios, renuncias, descontentos, desmotivación y un clima laboral desfavorable. La Empresa tiene que estar preparada para saber cómo motivarlos y como poder resaltar el talento humano que cada uno tiene a modo de valorar, reconocer y sobre todo cuidar las competencias que en ella existen para poder salir al mercado laboral de hoy, en el que se compite permanentemente.

En el área de Finanzas no están claramente delimitas las funciones y los requerimientos de cada puesto, ni el lugar en el organigrama. A esto se suma que muchas veces el perfil del empleado no es acorde con las tareas que realiza. Además tampoco están explicitadas claramente sus posibilidades de ascenso, ni tiempos y condiciones en los que podría producirse lo cual impide a los empleados percibir las oportunidades de hacer una carrera dentro de la empresa.

## **5. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **5.1. Objetivo general**

Proponer un plan de carrera del área de Finanzas para lograr una mayor motivación y compromiso de los empleados en su trabajo.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Completar el organigrama formal del área de Finanzas de La Empresa.
- Identificar y describir los puestos con la finalidad de determinar responsabilidades, competencias y funciones de cada uno.
- Establecer acciones e instrumentos que permiten la implementación del plan.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1. Planificación estratégica en la empresa**

La planificación estratégica general de la empresa es una referencia fundamental a la hora de proyectar estrategias específicas en las áreas subordinadas. Según Stephen P. Robbins, y Mary Coulter, (2005) este tipo de planificación “consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)” (pág. 158).

Una de las áreas de planificación estratégica subordinadas a la general de la empresa y que tiene una incidencia especial a toda la gestión es la de Recursos Humanos. Su política, su planificación y su acción de gestión estratégica con miras al desarrollo profesional de los Recursos Humanos, son esenciales para el sostén y crecimiento de la empresa y constituyen un factor clave en la competitividad.

En este ámbito de gestión de Recursos Humanos se inscribe la decisión empresarial de planificación de carrera y el desarrollo laboral de cada uno de los puestos de trabajo.

### **6.2 Plan de carrera**

Oltra Badenes explica a grandes rasgos que en los últimos 40 años, hubo un proceso de cambio de visión sobre la función de los RRHH en la empresa en el campo de la gestión, desde un enfoque centrado en la Dirección

de Personal a otro focalizado en la gestión estratégica de Recursos Humanos, a los cuales caracteriza del siguiente modo: el primero es “un enfoque reactivo, en el que el personal es tratado como un activo más de la organización, como un engranaje más de la cadena”. El segundo es “un enfoque totalmente proactivo, que trata de anticipar las situaciones futuras explotando las capacidades existentes en las personas, para anticipar las decisiones y conseguir así ventajas competitivas” (2012). Este segundo enfoque tiene una vital importancia para la estrategia de la empresa, ya que la valoración de los recursos humanos y la sensibilidad y conocimiento de éstos, pueden garantizar de alguna manera mejores logros y éxitos a nivel general y competitivo.

Creemos que el plan de carrera es una herramienta práctica coherente con esta visión del tratamiento del recurso humano, el cual en palabra de Chiavenato “ocupará el lugar de la moneda financiera en el mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional.” (2000)

“El plan de carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su profesión e identifica los medios para alcanzarlas” (Mondy, 2010, pág. 7), es decir se establecen los planes de carrera individuales para cada empleado, dependiendo de las necesidades de la empresa y de la disposición del empleado de desarrollarse profesionalmente en ella. Para Alles (2009) esto implica por parte de la empresa “el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella usualmente desde la posición inicial”.

El diseño de la carrera profesional está basado en “la estrategia organizativa que es la más relevante porque condiciona el diseño de la carrera” (Cabrera, p.129). Es decir que para su organización, se tendrán en cuenta los planes estratégicos generales y objetivos que la empresa y cada área tengan.

El plan de carrera se puede proyectar desde los comienzos de la vida laboral de un empleado en una empresa, ya que es un integrante más y se le debe dar la oportunidad para que así sea. Así lo indica BBVA (BBVA Argentina, 2012) “Una vez realizada la inducción y la capacitación inicial, pasado un determinado período de prueba del trabajador, se puede diseñar un

plan de carrera individual que prevea sus ascensos y desarrollo profesional en un adecuado proceso”.

### **6.2.1 Características del plan de carrera**

Parafraseando a Luz María de León de Matta (2014) se deben tener en cuentas las siguientes características:

- Como todo plan, debe estar respaldado por la alta dirección de la empresa, por ser una estrategia de gestión que involucra a toda la empresa y exige el compromiso en todos sus niveles.
- El plan debe ser ordenado, sistemático y lógico. Como ya se ha dicho debe estar considerado y atendido por toda la empresa como estrategia de RRHH y no quedar librado simplemente a una iniciativa de gestión de un área en particular. Los itinerarios deben responder a criterios objetivos y razonables.
- Debe contar con un seguimiento constante que vaya respondiendo las necesidades de la empresa y de los empleados, y al ritmo conveniente.
- Sus lineamientos y procedimientos deben partir de una mirada de la gestión de los RRHH.
- Como ya hemos dicho en el punto 6.1., el plan debe basarse en la planeación estratégica de la organización, deben establecerse metas y objetivos del empleado, estrategia utilizada, la legislación laboral, es decir, el entorno económico social.

### **6.2.2. Objetivos del plan de carrera.**

De acuerdo con Mondy y Noe, citado por Matta (2014) se espera que los programas de planeación de carrera logren uno o más de los siguientes objetivos:

- a. “Desarrollo eficaz del talento disponible, los colaboradores se comprometen más con su desarrollo que forma parte del plan de carrera y así entender mejor el propósito del desarrollo.
- b. Evitar la marcha de empleados de gran valía, sin sustitutos adecuadamente preparados.

c. Reducir las contrataciones de personal experto, externo a la empresa, con grandes costes y compleja adaptación a la organización.

d. Satisfacción de las necesidades específicas del desarrollo de los empleados, que llegan a sentirla al cubrir la necesidad de desarrollo personal por lo que genera una actitud positiva contentándose y comprometido con la empresa.

e. Mejoramiento del desempeño, el empleo mismo es la influencia en el desarrollo de la carrera. Aumento de la lealtad y motivación de los empleados, lo que produce una disminución de la rotación.

g. Un método para determinar las necesidades de capacitación de desarrollo.”

Considerar el talento humano permite realizar una diferencia como empresa y a la vez esto tiene un propósito de motivar al empleado en su puesto de trabajo para su crecimiento profesional, satisfaciendo las necesidades tanto de la empresa como del personal. Esta, a su vez debe tratar de hacer aflorar los talentos ocultos, lo cual ayuda a ganar tiempo y dinero, evitando el reclutamiento externo y, mejorando el desempeño y motivación del empleado y así el logro de los objetivos de la empresa.

### **6.2.3. Los beneficios que brinda el plan de carrera**

Luz María de León de Matta (2014) citando Ventura, propone cuatro beneficios que podemos dividir en dos: a) para la empresa, y b) para los empleados:

a) Para la empresa

- “Permite a la empresa desarrollar una fuerza laboral con grandes posibilidades de ascenso.

- Reduce la tasa de rotación de personal.”

b) Para los empleados

- "Brinda a los colaboradores oportunidades de ascenso, preparación o especialización para desarrollar en puestos futuros, aumentará la satisfacción y motivación de los mismos.
- Contribuye en el progreso de los empleados en la organización además de elevar su autoconcepto, favoreciendo con ello a mejorar la productividad y la calidad del trabajo."

Resumiendo, una mayor motivación de los empleados que perciben una posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional, repercute en un mejor desempeño y compromiso en su trabajo y el consiguiente beneficio para la empresa.

#### **6.1.5. El plan de carrera: interacción entre la empresa y el empleado**

Para este punto seguimos fundamentalmente el tratamiento de Nicolás Fernández Losa (2002), lo que va entre comillas son palabras o expresiones propias del autor, el resto es resumen o añadido en este trabajo. Según el autor ha habido una creciente conciencia de la responsabilidad de los empleados de aumentar su valor frente a la empresa y que ellos mismos deben buscar las oportunidades que se le presenten para su crecimiento, en la planificación de su carrera profesional. Esto mismo es lo que las empresas esperan de los empleados, siempre y cuando ellas cuenten con una propia planificación de carrera.

Luego indica, que para la elaboración del plan de carrera, se debe tener presente el papel del empleado, el de la empresa y del directivo.

"Papel de la empresa:

Las empresas son responsables de proporcionar a las personas los medios necesarios para una exitosa planificación y el recorrido de su desarrollo profesional". A continuación el autor enumera algunas de estas tareas de la empresa.

- Ofrecer las escalas de ascensos que se encuentran formalizados en la empresa.

- Asesoramiento para la elaboración de plan de carrera individual: Los trabajadores tratan de sus preocupaciones profesionales con consejeros preparados y exploran sus intereses, valores y preferencias en su medio de trabajo.
- Acceso a información sobre:
  - Planificación profesional y oportunidades de desarrollo que exista en la empresa.
  - Los puestos de trabajo; Lo cual permite al empleado reconocer las tareas y requisitos del puesto y planificar su desarrollo profesional.
  - Propuestas de capacitaciones ofrecidas para que los empleados puedan aprovecharlas para su crecimiento. Ofrecer seminarios sobre temas como autoevaluación, técnicas de entrevistas y papel de los directivos en el desarrollo profesional.
  - Las convocatorias para reclutamiento interno. Cuáles son las oportunidades concretas de desarrollo. El Sistema (informático) de Información Laboral permite a los trabajadores presentarse a puestos vacantes; a través de este sistema de búsqueda interna, los directivos pueden utilizar el sistema de información de recursos humanos para identificar, a través de datos relativos a su historial profesional, puesto, nivel de rendimiento e intereses profesionales, a los empleados que se ajusten a los requisitos de las vacantes.
- Evaluación y seguimiento del plan. La empresa debe controlar el sistema de planificación profesional para asegurarse de que directivos y trabajadores lo utilizan de forma adecuada, y comprobar si ayuda al logro de sus objetivos

“Papel del empleado”: También en este punto tomamos como base la propuesta del autor y añadimos algunas consideraciones.

- Responsabilidad en cumplimiento de las normas y de las tareas asignadas en el puesto.
- “Identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso”.
- Interés en poder perfeccionarse profesionalmente (formación, capacitación)  
Estar atento a la “información sobre oportunidades de aprendizaje”.

- “Tomar la iniciativa de solicitar el feedback de directivos y compañeros, acerca de sus fortalezas y debilidades”. Esto manifiesta su capacidad de relación con otro, su apertura a las opiniones y aportes de sus compañeros, para mejorar su desempeño o desarrollar sus capacidades positivas.
- “Interactuar con trabajadores de diferentes grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa” (asociaciones profesionales, sindicatos). Esto brinda al empleado un entrenamiento en el trabajo en equipo y la posibilidad de conocer e incorporar saberes y prácticas que se pueden implementar en su futuro desempeño en la empresa.

#### “El papel del directivo”

Los directivos son los inmediatos responsables de acompañar a sus subordinados en el plan de carrera. “Pueden realizar esta tarea ejerciendo cuatro roles principales”

- “Papel de entrenador” (aclararle inquietudes, búsquedas, preguntas profesionales).
- “Papel de evaluador” El gerente debe ayudarlo a comprender que no basta un rendimiento aceptable sino que debe alcanzar los niveles establecidos por los objetivos y esperados por la empresa.
- “Papel de asesor”. Atender a su motivación y a que pueda percibir la relación entre el puesto en que se desarrolla actualmente y sus expectativas futuras.
- “Papel de prescriptor”. Asesorar profesionalmente e informar al empleado procesos, pautas y medios de que dispone en la empresa para su plan de carrera a saber: capacitaciones, oportunidades previsibles.

Para poder elaborar el plan de carrera es preciso tener bien claro el organigrama, que brinda la posición estructural y la relación jerárquica de los puestos; también es necesario la descripción de los puestos lo que nos va a brindar la identificación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada puesto como así también las competencias que se evalúan para ascender a puestos superiores.

### **6.3. Elementos para elaborar un plan de carrera**

Según Bohlander y Snell (2008) “consideran importante que los planes de carrera pueden elaborarse de acuerdo a las necesidades y competencias de la empresa y del empleado”. Sin embargo, los programas de desarrollo en las empresas tienen como objetivo principal la formación de las personas, para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición en la escala organizacional y laboral, siendo esta por supuesto acorde a la previa preparación de los empleados. Esto proporciona una reorganización de los puestos en la empresa cubriendo sus necesidades y permitiendo a su vez la satisfacción de los empleados.

#### **6.3.1. Descripción y análisis del puesto**

Un primer paso necesario como requisito para elaborar un plan de carrera empresarial es que se tengan la descripción y el análisis de todos los puestos de trabajo que se prever en el itinerario teórico del plan. Ya que si no están especificadas las funciones y responsabilidades propias de los distintos puestos no se puede establecer con claridad la escala de ascenso.

Esto supone primero elaborar la descripción del puesto, esto es dar el nombre del cargo, su ubicación en el organigrama y el contenido del puesto (finalidad y responsabilidades). Luego se hace el análisis del contenido del puesto para ver las especificaciones o requisitos que deben tener los empleados para poder desempeñarse en ese puesto. Alles (2009).

#### Descripción de puestos

A la descripción de puesto, Chiavenato (2000) la define como “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferenciando de los demás cargos de la empresa (...). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprenden” (pág. 331). Esta descripción conforma la identidad del puesto y la distingue de los demás puestos ayuda a aclarar las

funciones y evitar las superposiciones, lo que favorece un mejor funcionamiento de las áreas.

Werther y Davis (2008) sostienen que la descripción de puesto es una “declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado” (pág. 99). Sugieren, además, que conviene seguir un mismo formato sin importar el puesto que se describa, por supuesto aclaran que no necesariamente todas las empresas van a tener el mismo contenido.

La descripción de puesto nos brinda una información de las actividades que cada uno de ellos tiene que llevar a cabo en un lugar de trabajo. Ésta sirve de guía a los empleados, para que tengan conocimientos de sus tareas diarias y a la empresa para la organización de todas las actividades y para poder evaluar la eficiencia del empleado en base a sus responsabilidades y obligaciones.

Para una correcta descripción de puestos, “antes de iniciar la tarea -de acuerdo con Alles (2005)-, es importante clasificar los puestos en distintas categorías:

- El nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área, coordinación, analistas y auxiliares.
- Por la formación requerida: alta formación o muy especializada, o puestos operativos para los cuales no es necesaria la misma.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los recursos humanos que maneja, es decir el personal que tiene a su cargo.” (pág. 90).

Para redactar la descripción de puestos, como Alles (2009) lo indica es necesario tener en cuenta:

- Identificación del puesto: Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente. No pueden utilizarse diferentes nombres para puestos similares y es importante que figure la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.

- Finalidad del puesto: De manera breve, se detallan las actividades principales y nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas.
- Principales responsabilidades: Se debe presentar una lista detallada de las distintas tareas que se deben desarrollar en cada puesto. Esto puede llevar varias carillas. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año. Entendiendo a las responsabilidades como los compromisos que tiene el empleado en las tareas de su puesto.

En las fichas elaboradas en la propuesta, estos tres aspectos están bajo el título "identificación del puesto".

#### Análisis de puesto

El análisis de puesto es un procedimiento para determinar las condiciones o requisitos que debe tener la persona que se desempeña en un determinado puesto de trabajo para poder cumplir con su finalidad y responsabilidades Chiavenato (2007).

Werther y Davis (2008) indican que para poder hacer el análisis de los puestos se debe "obtener datos sobre todos los puestos de la organización y apelar al organigrama" (pág. 91) como ayuda, consideramos que esto permite conocer de manera gráfica la ubicación de los puestos.

"La información necesaria para realizar el análisis del puesto es según Alles (2005)

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento
- Máquinas u otros elementos necesarios que se utilicen en el puesto
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimientos de personalidad que son las competencias que se deben tener."

“En base a la información obtenida se analizarán los aspectos más importantes de cada puesto, entre ellos los siguientes:

- Condiciones físicas requeridas
- Habilidades requeridas
- Conocimientos requeridos
- Requisitos especiales
- Tipos de responsabilidad”

Vemos entonces que la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), a esto Chiavenato lo llama “aspectos intrínsecos”; el análisis, en cambio, se centra en las condiciones exigidas por el puesto, esto es, las competencias (en terminología de Chiavenato “aspectos extrínsecos”) (2007). La determinación de éstas, es fundamental para la organización de los puestos, la evaluación de desempeño, la capacitación y la propuesta y seguimiento del plan de carrera individual. Por eso a continuación pasamos a considerarlas.

### **6.3.2 Competencias**

Tal como lo indica Martha Alles “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (2008, pág. 96). Se puede decir que también es la capacidad de un individuo para realizar una tarea profesional, que se manifiesta en comportamientos observables y evaluables vinculados a ella.

Alles (2002), también cita a los clásicos Spencer y Spencer que definen las competencias como “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”, refiriéndose a como los empleados ejercer sus tareas y las conductas que tiene en el puesto. Según estos autores la competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación” (pág. 22).

Es decir, que es una cualidad estable de la persona, que se manifiesta en su obrar de una manera habitual.

Las competencias se definen para toda la empresa en su conjunto y luego por área, en función de la estrategia organizacional, las que considera que son esenciales y las que les permitirán tener éxitos en el mercado. A su vez cada puesto de trabajo tiene sus propias competencias y los empleados serán evaluados en base a ellas. Cada persona posee un conjunto de competencias, algunas de las que las habilita para el desempeño en el puesto.

En esta tarea de determinación de competencia intervienen en distintos niveles la Gerencia General, Gerencia de RRHH y de las áreas específicas en colaboración con especialistas técnicos.

### **Clasificación de competencias:**

Tenemos varios criterios de clasificación de las competencias.

- a. Alles (2004) y otros autores (Vargas F. 2004) las clasifican según el ámbito en que se requieren:
  - Competencias básicas. Este grupo abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Éstas se observan fácilmente. Son aquellas que adoptamos desde nuestros principios de vida, con nuestros primeros aprendizajes. Como lo es, la lectura, la comunicación oral y escrita.
  - Competencias genéricas a las cuales Martha Alles las llama cardinales o generales que son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier empresa. La toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación y organización, son tan solo algunos ejemplos de este grupo.
  - Competencias técnicas o específicas. Martha Alles (2004) dice que estas tienen “distintas aperturas: para niveles ejecutivos, para niveles gerenciales intermedios, otros niveles intermedios, niveles iniciales y sectores específicos”. Son los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una función en especial en un puesto dado. Es evidente que no se requieren las mismas competencias técnicas de un administrativo que un operario de maquinaria.

- b. Otra clasificación clásica es la del “Modelo del Iceberg” de Spencer y Spencer (1993) al cual varios autores, como Alles, hacen referencia, considera las competencias desde el punto de vista de su visibilidad o no, y la consiguiente mayor o menos posibilidad de desarrollo mediante la capacitación. Se dividen en dos grupos:

**No visibles:** son aquellas competencias del empleado más difíciles de identificar.

1. Motivación. Son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos. Las personas motivadas están atentas a las oportunidades que le van a ayudar a sus objetivos. Para una empresa es importante valorar y retener a quienes manifiesten una fuerte motivación y ofrecerle oportunidades de crecimiento, de lo contrario estos empleados van a optar por otros lugares en que se las ofrezcan.
2. Características. (Rasgos de personalidad). Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información,
3. Concepto de uno mismo. Son las actitudes, valores o imagen que cada empleado considera que tiene y que lo destacan.

**Visibles:** más fáciles de identificar

1. Conocimiento. Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, es decir conoce sus tareas y como debe realizarlas.
2. Habilidad o destreza es la capacidad para desempeñar de manera correcta una tarea física o mental dentro de un determinado puesto.

Es de destacar que las primeras competencias mencionadas son también más difíciles de evaluar y desarrollar y a su vez son las que llevan al éxito continuo. Y las más visibles a su vez son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación.

Dada la relevancia de la atención a las competencias como estrategia de la gestión empresarial y considerando la conveniencia de cuidarlas y desarrollarlas, se plantea la necesidad de la capacitación.

### **6.3.3. Capacitación**

La realidad cambiante provoca constantemente a las empresas a que se mantengan atentas a sus desafíos y se adecuen a ellas para seguir vigentes. Es preciso que estén preparadas para afrontar los cambios. Una de las herramientas privilegiadas para lograrlo es la atención a su recurso más valioso, el personal, a través de la capacitación.

Oscar J. Blake indica la necesidad que tienen las organizaciones de incorporar como actividad propia la formación y la capacitación de los empleados, ya que, si no lo hacen, se van a encontrar con grandes dificultades para llevar adelante sus proyectos. Mediante “la capacitación se maneja la tensión provocada por los cambios”. (2005). Martha Alles afirma que: “La tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente” (2000, pág. 306).

Aguilar (2004) considera a la capacitación como una “actividad planeada, basada en necesidades reales de la empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (P.25). En esta definición se menciona un aspecto muy importante que determina el diseño de cualquier plan de capacitación: la necesidad real de la empresa. Se está frente a una necesidad cuando un trabajador se encuentra imposibilitado de desempeñar eficientemente las tareas que el puesto le exige.

De acuerdo con Aguilar, entonces, las organizaciones deben proveer todo lo necesario para que los empleados puedan desarrollar más competentemente sus tareas. Las empresas tienen que preparar a los empleados, capacitarlos y enseñarles a que aprendan a aprender, para saber cómo desenvolverse en el puesto.

Blake sostiene que la capacitación es una herramienta de cambio y de gestión y se orienta a la profesionalidad de los empleados de la empresa

haciendo que el perfil del trabajador se forme adecuadamente en conocimientos, habilidades y actitudes. Además implica una gran responsabilidad de parte de la organización porque compone el marco fundamental donde se dará dicho desarrollo. (2006)

Las carencias que manifiestan los empleados y que les impiden realizar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto pueden deberse a falta de conocimientos, de habilidades y/o de actitudes requeridas. Entiende Blake (1987) como conocimiento a “datos o conjunto de datos que se refiere una noción o concepto” (P.60), a la habilidad como la “acción adquirida por el aprendizaje que capacita en un hacer determinado” (P.61) y a la actitud como “condicionantes importantísimos de la forma en que la acción se desarrolla” (P.62).

Algunas otras observaciones de Blake sobre la capacitación:

- Es una “manifestación particular del fenómeno educativo”, ya que se pretende la enseñanza a nivel general de pautas de la organización como así también de todos los requerimientos necesarios para ser parte de una empresa.
- Es una “oportunidad para el desarrollo de las personas”, ya que todo perfeccionamiento capacita mejor y habilita para un mejor desempeño profesional. Esto tiene relación especial con el plan de carrera.

**La empresa tiene que controlar que la capacitación cumpla con los siguientes requisitos:**

- “Lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización”, porque antes de capacitar se debe determinar las insuficiencias que se presentan para la gestión diaria organizacional.
- “Se evalúe si lo que se enseña es aprendido”: que los conocimientos que se adquieran sean conservados por cada empleado para su puesta en práctica.
- “Lo aprendido sea aplicado en las tareas” que se desempeñan, ya que es un beneficio para el empleado como oportunidad de crecimiento ante

una tarea y también beneficioso para la empresa ya que esa enseñanza permite que sea una costumbre puesta en marcha de cada empleado.

- “Lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo”, es decir generar una costumbre de esa enseñanza a la práctica. Blake (2006)

### **Dónde aplicar la capacitación**

Algunos autores como Fassa y Lesta (2005), a la capacitación la aplican en tres momentos (pág. 57):

a) “La inducción”: Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados, es decir la primera etapa de capacitación, donde se brinda información como: la historia y cultura de la empresa, las que están previamente escritas, junto con las tareas que tienen que realizar en su puesto. La inducción está planificada, se efectúa para todos los integrantes y todas las empresas las tienen que ejecutar. Esto suele corresponder al Gerente.

b) “Competencia técnica” o, como la denomina Martha Alles, entrenamiento, ella la define como “un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos”, sirve entonces para “adquirir competencias” necesarias para desempeñar sus tareas. Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. Este tipo de capacitación es necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo.

En este mismo ámbito la formación y el entrenamiento se puede orientar también a preparar al empleado para que pueda desempeñarse en otros puestos, esto es capacitarse para su propio desarrollo de carrera. En la guía este momento se denomina “Formación”.

C) Desarrollo a superiores. Este es otro ámbito propio capacitación que la empresa debe atender. Se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. El acompañamiento y la formación de estos niveles superiores fortalecen la eficiencia en el funcionamiento de la empresa ya que permite trabajar y reflexionar en común sobre los problemas de la gerencia y temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones.

En cualquiera de los casos, estas capacitaciones deben planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido para obtener un máximo alineamiento.

**Los beneficios de capacitar:** Tomando como referencia las múltiples indicaciones de beneficios de la capacitación que proponen Werther y Davis (2008), elaboramos algunas que nos parecen más importantes.

- Incremento en la producción. Si hay buena capacitación, hay buena eficiencia y eficacia en la realización de las tareas.
- La capacitación permite evitar la “obsolescencia y la ignorancia” de los empleados, la primera es la que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados sobre conocimientos atrasados lo cual impide resultados productivos; y la segunda hace referencia a la falta de conocimientos lo cual hace que el empleado se mantenga al límite de cualquier situación que se le presente. Esto permite la empleabilidad, es decir, brinda mayores posibilidades laborales.
- Permite adaptarse a los rápidos cambios sociales de la actualidad como ser los cambios de producción y servicio, el avance tecnológico y las demandas del mercado.
- Disminuye la tasa de rotación de personal ya que nos permite que se manifiesten los talentos y se retengan, a su vez para poder ofrecer un puesto acorde a las competencias que genera.
- Permite incorporar entrenamientos que habilitan a los empleados para que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente, ante la necesidad de cubrir algún puesto vacante.
- Reducción de errores ya que permite que los empleados no les falte conocimiento para las actividades que realizan
- Menor necesidad de supervisión por presuponer que se realizan las tareas en correctas condiciones.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo, aprovechando al máximo los conocimientos de cómo realizar las tareas.

Por ello, podemos concluir que la inversión en capacitación redundará en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en un mercado tan competitivo como el actual.

## **7. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS Y ANÁLISIS**

Primeramente se realiza una observación directa de la empresa de modo general, se puede ver las distintas áreas, su división geográfica, el manejo que tienen a nivel superficial y la relación que tienen los empleados entre sí.

Se lleva adelante reuniones y charlas informales con el coordinador del área de Recursos Humanos, en donde se realizan preguntas abiertas para indagar sobre la realidad de La Empresa. Con lo que también podemos tomar conocimientos de la dotación del personal, de la actividad propia, sus actividades y obras principales obras en donde también se determinó el área a realizar el trabajo que es Finanzas.

Con un primer panorama, y para continuar introduciendo más en las problemáticas que tiene la organización. Se realiza para la recolección de datos, una entrevista realizada a 9 empleados del área de finanzas sobre las cuestiones más generales del área y del funcionamiento en base a los procesos que tienen. Las mismas son presentadas con gráficos de tortas y los resultados definidos con porcentajes.

Por último se apelan a documentos empresariales de ayuda para obtener información acerca del tema en cuestión que es la ausencia de la determinación de un plan de carrera dentro de la empresa. Y luego también se investiga un poco de la historia empresarial lo que nos sirve para entender la realidad.

A continuación se detallan los medios a través de los cuales se hizo la recolección de datos y su procesamiento y análisis.

### **7.1. La observación directa**

Tuvimos un primer contacto con la situación problemática del área de Finanzas, en una visita, por manifestación directa de insatisfacciones y quejas de algunos empleados, principalmente:

- Se pudo ver que hay situaciones de desconocimiento en cuanto a las tareas que cada uno tiene como responsabilidad, ya que muchas veces hay cosas que se le pregunta al gerente de área.
- No hay una clara definición de quien es el responsable inmediato.
- Desactualización de información necesaria a todos los empleados.
- Falta de la determinación clara de las funciones en algunos de los puestos de trabajo y superposición de tareas y otras que quedan sin hacer.
- Algunos empleados manifiestan insatisfacción por estancamiento y falta de perspectiva de crecimiento.

## **7.2. La encuesta**

La encuesta, fue elaborada para obtener una visión más objetiva de la percepción que los empleados del área tienen de la situación percibida y como instrumento de detección de posibles causas. Se presenta la encuesta en el anexo 12.1.

De los 23 empleados del área de Finanzas sólo respondieron 9, lo cual hace que trabajemos con aproximadamente el 39% de ellos. A continuación se presenta la encuesta.

### **Resultados de la Encuesta:**

De la **pregunta N°1**, sobre el grado de satisfacción laboral de los empleados, un 67% se manifestó “totalmente satisfecho”, un 22%, en cambio como “regularmente satisfecho”, y solo un 11% se declaró “insatisfecho”.

Este resultado nos indicaría que la mayoría de los empleados del área están satisfechos con su trabajo.



Grafico N°1: Elaboración propia

En lo pertinente a la **pregunta N° 2** referida al clima laboral, un 33 % considera que sí hay un buen clima, un 56% que no lo hay, y un 11% no contesta: De esta pregunta se puede pensar que en general no hay una percepción de un buen clima laboral, más de la mitad de los encuestados así lo manifiestan.

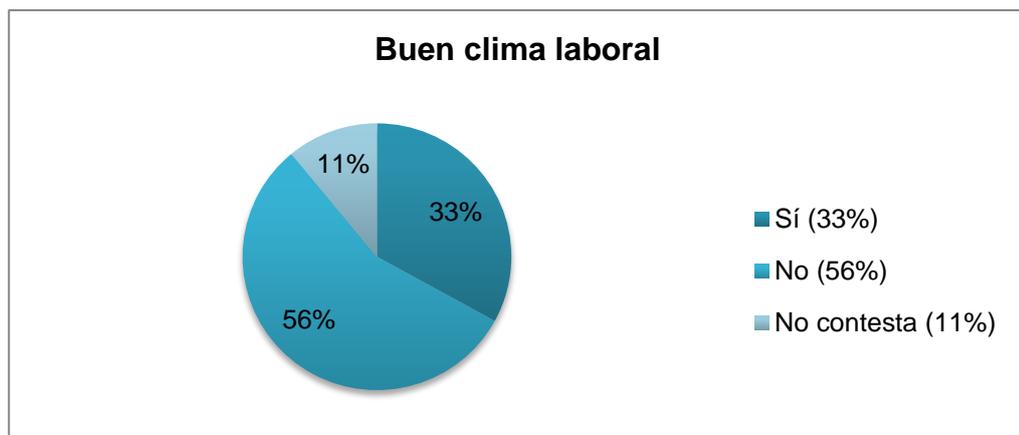


Grafico N°2: Elaboración propia

Respecto a la **pregunta N°3**: Calidad de relaciones laborales con sus compañeros de trabajo, un 89% considera que son muy buenas y sólo el 11% (un encuestado) no contesta. Con este resultado se puede afirmar que la relación horizontal entre compañeros de trabajo es muy buena (89%).



Grafico N°3: Elaboración propia

En relación a la **pregunta N° 4**, Calidad de las condiciones físicas de trabajo, un 44% manifestó que son muy buenas, un 22% que son buenas, otro 22% que son regulares y finalmente el 11% que son malas. Es general es un buen resultado ya que más de la mitad están satisfechos.

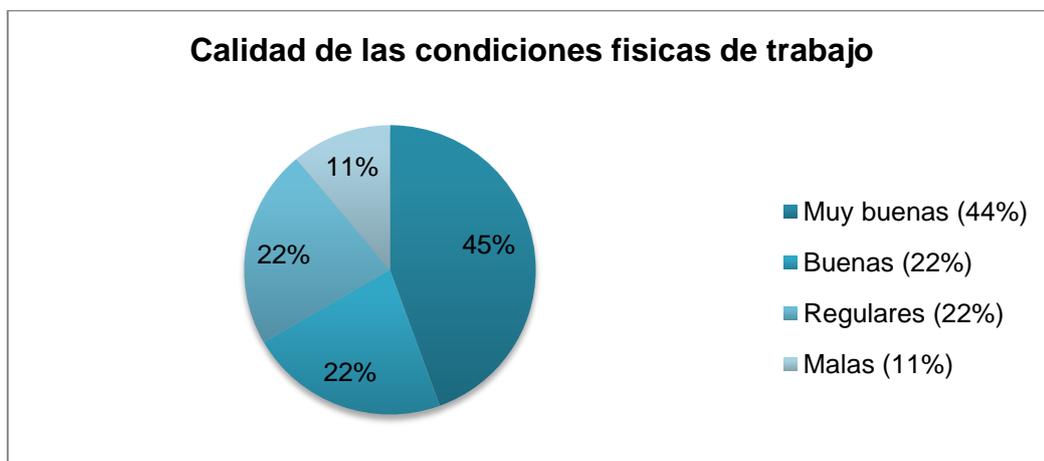


Grafico N°4: Elaboración propia

En lo que corresponde a la **pregunta N°5**, acerca de la Proporcionalidad Trabajo-salario, el 67% manifestó que es regular, y el 33% restante, que es mala. Nadie la consideró buena. Estas respuestas manifiestan una percepción generalizada de insatisfacción respecto a la remuneración de su trabajo por parte de La Empresa.



Grafico N° 5: Elaboración propia

La **pregunta N° 6**, Igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores, presenta los siguientes resultados: el 33% cree que sí la hay, el 67% considera que no hay igualdad de beneficios. Esto representa a 2/3 de la población encuestada.

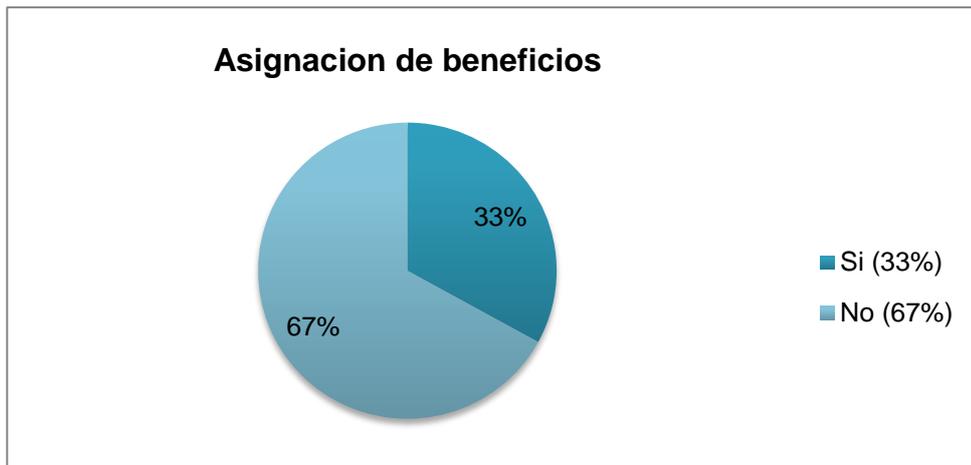


Grafico N° 6: Elaboración propia

En lo referido a la **pregunta N° 7**, necesidad de reconocimientos e incentivos, el 89% considera que si hay necesidad de mayores reconocimientos e incentivos. Esto incide directamente en la motivación y compromiso en el desempeño habitual de los empleados.

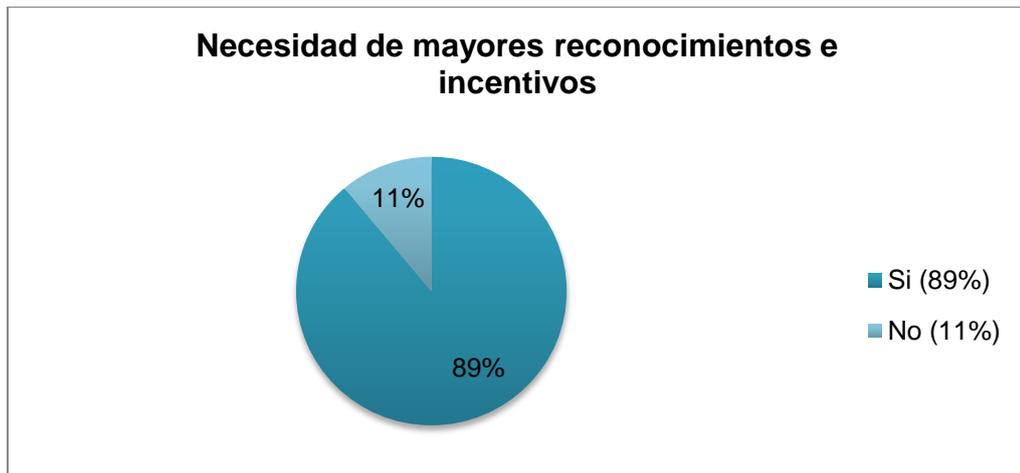


Grafico N° 7: Elaboración propia

Respecto de la **pregunta N°8**, oportunidades de ascenso en el empleo, un 78% respondió que no cree que haya oportunidades de ascenso, un 22% no sabe, no contesta. Evidentemente no hay percepción de un posible crecimiento en el trabajo. Esto puede deberse a que efectivamente no lo haya, o a que no haya una comunicación clara de las posibilidades y oportunidades que se brinda, todo lo cual no favorece una pertenencia fuerte, y si surge otra oportunidad externa, se preferirá. También esto repercute en la aparición de necesidad de reemplazo no prevista con el consiguiente retraso en de las actividades y tareas del Área.

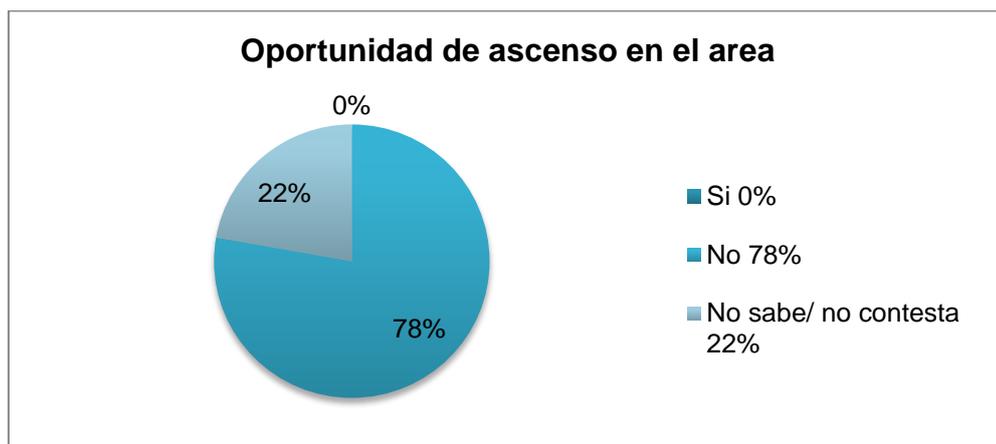


Grafico N°8: Elaboración propia

A la **pregunta N° 9**, motivos por los cuales renunciaron sus compañeros, las respuestas fueron: un 33% referidas a la baja remuneración, otro 33% a las

mejores oportunidades en otras empresas, luego vienen los que opinan que es por cuestiones interpersonales, un 22%, y finalmente otros motivos no especificados, el 11%. De aquí se puede percibir la importancia de la gestión de RRHH en las dos primeras, y del clima laboral en la tercera. Y posiblemente repercutan aquí las respuestas dadas en las preguntas 5, 6, 7, 8.

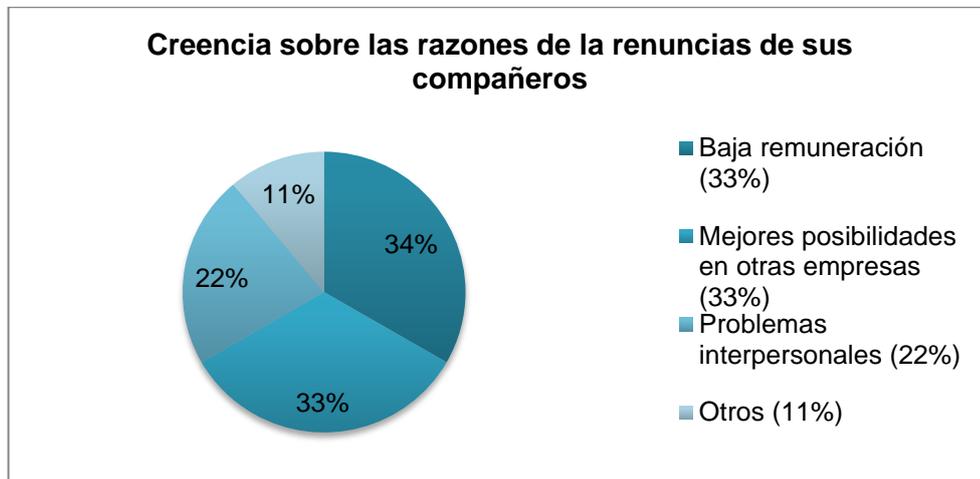


Grafico N° 9: Elaboración propia

Respecto de la **pregunta N° 10**, adecuada comunicación entre gerentes y subordinados, el 100% considera que sí. Tal vez se aquí debería haberse hecho una pregunta más clara con referencia a la comunicación en general, teniendo en cuenta los aspectos de la pregunta n° 8. Lo que surgieren las respuestas dadas aquí, van en la línea de una buena precepción de las relaciones entre gerentes y empleados y de la comunicación de sus instrucciones y tareas diarias del área.



Grafico N°10: Elaboración propia

La **pregunta N°11** se refiere a qué tipo de recursos se atienden primordialmente. Aquí, el 22% manifestó que a maquinas, equipos y software, otro 22% que al personal, y un 56% no sabe, no contesta. Por una parte, no se percibe una orientación predominante, pero más de la mitad no han respondido.

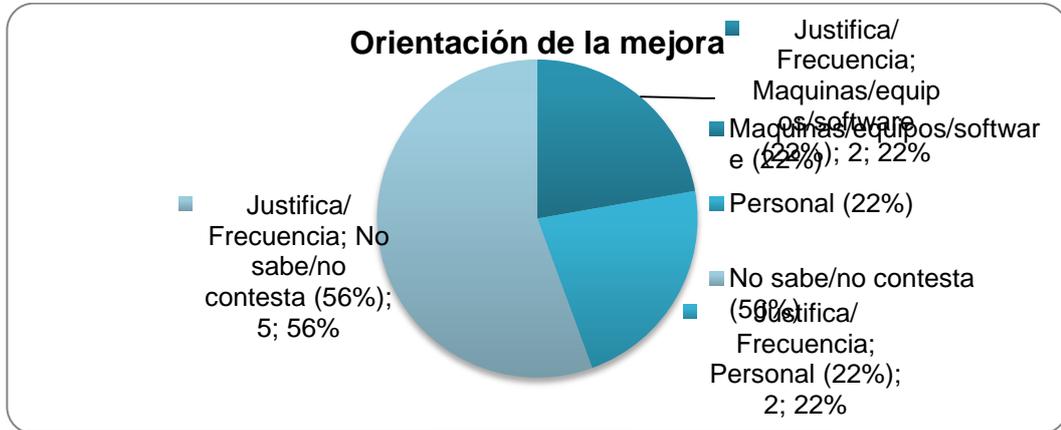


Grafico N° 11: Elaboración propia

Respecto de la **pregunta N° 12**, sobre si es clara la determinación de las tareas en los distintos procesos del área, un 33% cree que sí, un 44 % cree que sólo en algunos procesos, y un 22% no sabe, no contesta. Esto permite presumir algunas deficiencias comunicacionales en relación con la determinación e información de las tareas.



Grafico N° 12: Elaboración propia

### Consideraciones y resultados a partir de la encuesta

Se notan como tres núcleos a observar.

- El primero abarca las preguntas 1-4: las respuestas manifiestan una notable satisfacción con el clima y las condiciones físicas del trabajo.
- El segundo abarca las preguntas 5-9: cuyas respuestas plantean la necesidad de atender mejor el recurso humano del área, en el salario, en los beneficios e incentivos, y en una elaboración y comunicación de posibilidades de crecimiento en La Empresa, ya que se manifiesta el riesgo de perder el talento.
- Y en el tercer ámbito, 10-12, lo que se puede observar como sugerencia, menos llamativamente que lo del segundo grupo, es la necesidad de determinar mejor las tareas y los procesos del área.

### **7.3. Consulta de documentos empresariales de la “Intranet”**

El organigrama, como documento principal de La Empresa incluye solamente la división en áreas gerenciales y no figuran las sub-áreas.

Entre los documentos consultados podemos mencionar: “el manual de inducción”, del cual tomamos elementos para la presentación de La Empresa, y la “planilla de Inducción” (ver anexo 10.3), en la que registran los datos del ingresante y se indican los responsables de acompañarlo en los diversos pasos de su inducción a La Empresa. La inducción, es realizada por el mismo gerente de área, donde ingresa el nuevo empleado que durante este proceso fue entrevistado en dos oportunidades. La supervisión final y decisión de incorporar queda a cargo del gerente de Finanzas y del gerente de RRHH.

También consultamos algunos “manuales, instructivos y formularios” de distintas actividades y procesos de gestión que sirven para preparar y mejorar el desempeño de los empleados en un puesto.

Otro documento consultado es la “Planilla de Descripción del puesto” que considera dos ítems, en el primero se identifica el puesto expresando la finalidad del cargo y sus principales responsabilidades -estos dos puntos son propios de cada puesto-. Luego, en un segundo apartado se establecen los requisitos del cargo. En este apartado se prevén listados de requisitos en diversos ámbitos: formación académica, otros conocimientos, experiencia

mínima requerida, liderazgo personal y competencias. Allí se marcan los que corresponden a cada puesto.

La descripción de puestos de Directores y gerentes son aprobadas por el Comité de Dirección de La Empresa; todas las demás las determina y actualiza el gerente de RRHH conjuntamente con el de cada área.

En la Intranet de La Empresa sólo figura la descripción de algunos cargos o puestos. El acceso como usuario está al alcance de todos los empleados, lo cual ayuda a conocer las obligaciones de sus respectivos cargos y sus posibilidades de acceder a cargos inmediatos superiores.

En el caso, de Finanzas, no existe la descripción de todos los puestos, sólo la del gerente general y en ella se especifican todas las actividades que se deben realizar en el área, de las cuales él es el responsable.

La Empresa cuenta también con planillas de “evaluación de desempeño y necesidades de formación” para dos niveles distintos: “el nivel operativo y mandos medios”, por un lado, y “el nivel gerencial” por el otro (anexo 10.2).

a) El primero consta de 5 partes:

- En la primera, se describen los datos personales del evaluado: Nombre y apellido, legajo, puesto, departamento, antigüedad, fecha de evaluación y periodo de la misma.
- En la segunda, se encuentran las instrucciones para los evaluadores, con la identificación de las calificaciones que van de 1 a 5 siendo este último el grado más alto de valoración.
- La tercera presenta los indicadores a evaluar junto con sus especificaciones:
  - Trabajo en equipo
  - Comunicación
  - Responsabilidad/compromiso
  - Integridad
  - Desarrollo de colaboradores
- Por último está previsto que el evaluador mencione las principales fortalezas y oportunidades de mejora del evaluado, como también observaciones y necesidades de formación.

La planilla es firmada tanto por el evaluado como por el evaluador. Esto supone que aunque la evaluación la realice un evaluador, éste debe o puede consultar y comunicar al evaluado su apreciación. Esta planilla es utilizada anualmente por La Empresa, y la realiza el gerente de cada área.

b) La planilla de evaluación de desempeño y necesidad de formación “del nivel gerencial” se subdivide en cuatro partes:

- Datos del evaluado
- Calificación del evaluado (explicita los criterios y puntajes correspondientes, el promedio y la justificación de los valores asignados), en los siguientes puntos:
  1. Adaptación
  2. Conocimiento
  3. Disponibilidad
  4. Planeamiento estratégico
  5. Compromiso con la calidad
  6. Habilidad de organización
  7. Habilidad de control
  8. Análisis de problemas
  9. Comunicación
  10. Relaciones interpersonales

Por último se indican las necesidades de formación para fortalecer el desempeño laboral: Formación sugerida y objetivos buscados de la formación. Al finalizar, firma quien lo evalúa.

En La Empresa, la evaluación se realiza una vez al año, y lo hace el gerente de cada área. El evaluado no participa. Tampoco están previstas instancias parciales de autoevaluación o de seguimiento.

Podemos encontrar también que en algunos documentos (por ejemplo Manual de gestión de conocimiento I6.02.01.01, o en Manual de gestión de desempeño I6.02.01.014) se habla de la importancia del desarrollo profesional de los empleados y de su responsabilidad en esto, de la importancia de detectar y cuidar los talentos, atendiendo a la formación y capacitación de los

empleados. Pero no se ven claramente planteados itinerarios de plan de carrera para los empleados.

Finalmente podemos mencionar también respecto a la consulta de documentos empresariales, que la Intranet está a disposición de los empleados y pueden consultarla cuando quieran, pero muchas veces la información que se actualiza es irrelevante en orden a las oportunidades que la empresa brinda para el desarrollo profesional.

### **Consideraciones y resultados a partir de la consulta de los documentos empresariales:**

- No está elaborado el Organigrama completo del área.
- El hecho de que no se describan todos los puestos es una debilidad que repercute en sobrecargas de trabajo, superposiciones de tareas y tensiones entre los empleados.
- Parece insuficiente la práctica de evaluación de desempeño que La Empresa realiza solo una vez al año. No está claramente prevista la participación del evaluado ni el seguimiento de su desempeño en otras instancias.
- A pesar de valorarse el desarrollo profesional y el talento no se encuentran claramente formulados planes de carrera.
- No hay un aprovechamiento de la Intranet como instrumento de comunicación al servicio del crecimiento profesional de los empleados.

### **7.4. Indagación histórica**

A fin de comprender mejor algunos factores que puedan explicar aspectos de la situación problemática detectada, se hizo también una indagación histórica sobre La Empresa, relacionando su actividad con hechos externos que influyeron en ella. Las fuentes principales son documentos periodísticos. Creada en 1997, experimentó una serie de cambios a raíz de las crisis económicas. Durante los dos primeros gobiernos de la etapa kirchnerista, obtuvo importantes licitaciones a nivel nacional, que le demandaron significativas modificaciones estructurales, funcionales y administrativas

permitiéndole posicionarse entre las primeras del país, no sólo por la calidad de sus servicios, sino también por su gran demanda de mano de obra.

Este crecimiento, sumado a una gran diversificación de obras a las que accedió le exigieron nuevas lógicas organizacionales, adquisición de nuevos recursos materiales, nuevos y diversos recursos humanos. Esto implicó una adaptación a cambiantes contextos, a nuevas posibilidades tecnológicas y profesionales que conllevaron un proceso de modernización de los recursos y del trabajo.

Actualmente, factores externos a La Empresa han disminuido las posibilidades de proyección para la misma, como para el resto de las dedicadas a su rubro. Y este receso, afecta su capacidad y calidad de contratación de nuevos recursos humanos, provocándole movilidad laboral interna y un desequilibrio entre oferta y demanda del mercado laboral.

Esta realidad repercute en el área provocando o acentuando la superposición de tareas, sustitución de empleados sin suficiente capacitación, sobrecarga del trabajo para algunos, desmotivación por falta de perspectiva de desarrollo, entre otras cosas.

## **8. DIAGNÓSTICO**

En el funcionamiento cotidiano del área de Finanzas, y por el análisis de los datos obtenidos, se nota que hay varias cosas que los empleados no tienen claro, entre ellas, el mando inmediato, las tareas concretas de cada puesto. Tampoco en la Intranet encuentran una información detallada sobre las responsabilidades y requisitos de los puestos, ni la determinación clara de los distintos responsables de los procesos. Como se ha dicho, esto provoca confusión y superposición de tareas, retraso en otras y un menos eficiente desempeño del área en sus funciones propias.

Otro elemento que surge del análisis de los datos es la percepción, de parte de los empleados, de estancamiento en su puesto de trabajo, de falta de perspectivas de crecimiento y falta de percepción del interés de la empresa por ofrecerles oportunidades para su desarrollo profesional. Esto repercute en una

falta de motivación de los empleados en su desempeño diario y en el abandono del puesto ante mejores posibilidades externas.

El último elemento que se puede indicar a partir del análisis de los datos es una falencia en la gestión de la comunicación y del acceso de los empleados a la información necesaria, actualizada y completa de lo que necesitan saber para un mejor desempeño, para el aprovechamiento de las instancias y oportunidades de formación ofrecidas por la empresa. Esto repercute negativamente en su motivación.

## **9. PROPUESTA: PLAN DE CARRERA DEL ÁREA DE FINANZAS.**

La propuesta del plan de carrera se presenta en tres pasos:

- I. Instrumentos previos y necesarios para el comienzo del plan de carrera:
  1. lo que incluye la confección de un organigrama del área donde nos ayudara a poder definir ubicación de los puestos.
  2. Identificación y descripción de los puestos del área.
  
- II. Plan de carrera:
  1. Se describe la escala de ascenso tomando en cuenta la descripción de puestos realizada anteriormente.
  2. Se visualizan correlativamente las responsabilidades desde los puestos en la escala de ascenso.
  3. Guía y matriz: Se proponen dos guías y una matriz que sirven para previsión de los posibles postulantes para el plan de carrera.
  
- III. Acciones que se deben implementar a partir de la propuesta realizada del plan ya que todo cambio viene acompañado de modificaciones que incluyen a todos los empleados del área y que son necesarias para que se lleve a cabo dicho plan de carrera.

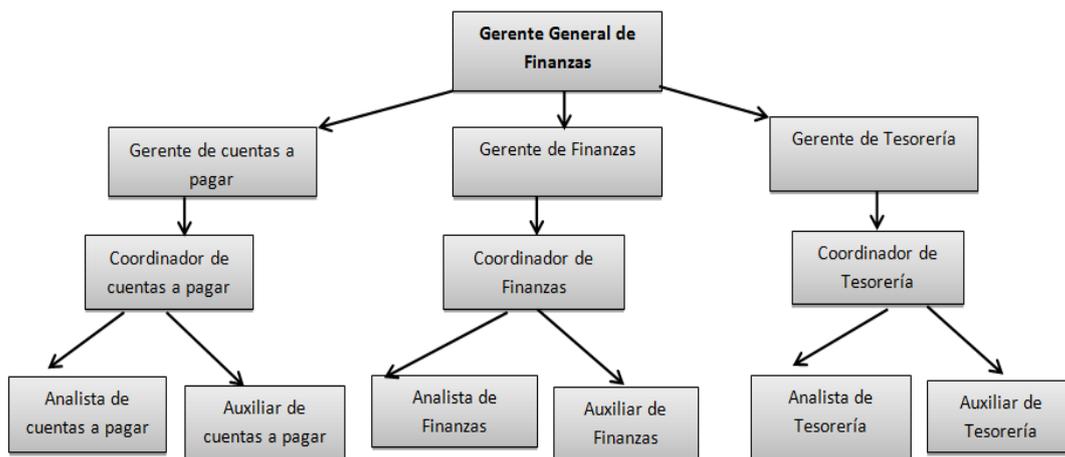
1. Adecuar la evaluación de desempeño al servicio del plan de carrera
2. El plan de capacitación
3. Comunicación del plan de carrera y de oportunidades de formación dando posibilidad al reclutamiento interno.

## 9.1 Instrumentos previos y necesarios para el comienzo del plan de carrera

### 9.1.1. Confección del Organigrama del Área

En él, deben estar, reflejadas sus distintas sub-áreas y sus respectivos puestos de trabajo considerando su posicionamiento jerárquico.

El nuevo organigrama de Finanzas que aquí se presenta, plantea una distribución de los puestos del área, donde se visualiza claramente la subdivisión. Esto le va a dar una idea al personal de donde se encuentra ubicado organizacionalmente, a quién debe responder, su lugar y nivel jerárquico dentro del área. También ayudará al reordenamiento de los puestos y tener una visión más clara para las estrategias que pueda tener La Empresa.



Esquema N° 2

### **9.1.2. Identificación y descripción de los puestos del Área.**

A continuación se presenta una descripción de los puestos y sus requisitos; asimismo funciones, roles, perfiles ocupacionales acordes a la cultura organizacional, teniendo en cuenta responsabilidades, competencias, objetivos y tipo de actividad.

Como hemos indicado, Finanzas está dividida en sub-áreas: Finanzas, Tesorería, y Cuentas a Pagar, establecidas de acuerdo a distintas funciones específicas que se cumplen en cada una de ellas.

Las siguientes fichas describen los puestos, finalidades y responsabilidades, condiciones de su ocupación y las capacidades que se requieren para ocupar el cargo inmediatamente superior. Se tomó la descripción del puesto del Gerente del Área, que existe en La Empresa como punto de referencia y en base a esta se elaboraron las descripciones de los restantes puestos.

## Ficha N° 1: Auxiliar de cuentas a pagar

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	N°:	Hoja N°: 1
	Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Auxiliar de cuentas a pagar	
<b>Gerencia:</b>	Finanzas	
<b>Área:</b>	Cuentas a pagar	
<b>1.1. Finalidad del cargo.</b> <i>(Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i>		
<p>Asistir a los responsables de cuentas a pagar tanto en documentaciones como así también procedimientos diarios, cumpliendo los mismos y las normas establecidas.</p>		
<b>1.2. Principales responsabilidades:</b> <i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i>		
<p>1.2.1. Acompañar y colaborar en la preparación de la documentación presentada por subcontrato y proveedores de bienes y servicios.</p> <p>1.2.2. Colaborar con la gestión que se realiza en base recepción de facturas, notas de débito, crédito del área de subcontrato y proveedores de bienes y servicios.</p> <p>1.2.3. Colaborar en el mantenimiento del archivo de los documentos presentados por subcontrato y proveedores de bienes y servicios, como así también de toda la documentación que se origina durante el período de ejecución.</p> <p>1.2.4. Colaborar en la administración de la documentación del área.</p> <p>1.2.5. Colaboración de archivo de toda documentación existente en el área.</p> <p>1.2.6. Recepción, atención y búsqueda de solución de llamados telefónicos de los proveedores.</p> <p>1.2.7. Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía.</p> <p>1.2.8. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos.</p> <p>1.2.9. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.</p> <p>1.2.10. Participar de cursos de formación de seguridad y ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación.</p> <p>1.2.11. Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.</p> <p>1.2.12. Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.</p> <p>1.2.13. Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.</p>		

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 2
		Doc. Revisión N°: 1	

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACION ACADEMICA:**

*Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<input checked="" type="checkbox"/> Nivel Secundario <input type="checkbox"/> Nivel Terciario <input type="checkbox"/> Nivel Universitario <input type="checkbox"/> Nivel Universitario con estudio de postgrado	No requiere matriculación. El perfil más adecuado es el de Nivel secundario o terciario junior con expectativa de capacitación y crecimiento.
---	---

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** *(Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])*

Idiomas:	<input type="checkbox"/> Inglés <input type="checkbox"/> Portugués	<input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala
Informática:	<input checked="" type="checkbox"/> Excel <input checked="" type="checkbox"/> Word <input type="checkbox"/> PowerPoint <input type="checkbox"/> Access <input type="checkbox"/> Project <input checked="" type="checkbox"/> SAP	<input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala

*Otros conocimientos (especificar especialidad):*

**2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

*Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)*

<input checked="" type="checkbox"/> Menor a 1 año / Sin experiencia. <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años. <input type="checkbox"/> De 3 a 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a 8 años	
---	--

**2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL**  
*(Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)*

<b>En forma directa</b> <input checked="" type="checkbox"/> No corresponde <input type="checkbox"/> 1 a 5 Empleados <input type="checkbox"/> 6 a 10 Empleados <input type="checkbox"/> 11 a 15 Empleados <input type="checkbox"/> Más de 15 Empleados	<b>En forma indirecta</b> <input checked="" type="checkbox"/> No corresponde <input type="checkbox"/> 1 a 20 Empleados <input type="checkbox"/> 21 a 50 Empleados <input type="checkbox"/> 51 a 200 Empleados <input type="checkbox"/> Más de 200 Empleados
--	--

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 3																																																																						
		Doc. Revisión N°: 1																																																																							
<p><b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>No corresponde</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Jornales / Auxiliares / Asistentes</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Administrativos / Secretarias</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Analistas / Inspectores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Supervisores / Responsables</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Coordinadores / Jefes</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Gerentes de Areas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Gerentes de Empresa (unidades de negocio)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Gerentes Corporativos</td> </tr> </table> <p><b>Profundidad de los contactos externos.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>No requiere mantener contactos externos.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Contactos externos en forma ocasional.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.</td> </tr> </table> <p><b>2.5. COMPETENCIAS</b> <i>(seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Generales</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Mandos Medios</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Gerenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Flexibilidad/ Adaptación al cambio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Comunicación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Responsabilidad/ Compromiso</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Iniciativa/ Proactividad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Tolerancia a la presión</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Trabajo en equipo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Capacidad Analítica</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Orientación a los resultados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Relaciones Interpersonales</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> </table> </td> <td style="vertical-align: top;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Desarrollo de colaboradores</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Delegación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Habilidad Supervisora</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Autonomía</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Liderazgo</td></tr> </table> </td> <td style="vertical-align: top;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Pensamiento Estratégico</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Negociación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de equipos de trabajo</td></tr> </table> </td> </tr> </tbody> </table>				<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes	<input type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias	<input type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores	<input type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables	<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)	<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos	<input checked="" type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.	Generales	Mandos Medios	Gerenciales	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Flexibilidad/ Adaptación al cambio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Comunicación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Responsabilidad/ Compromiso</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Iniciativa/ Proactividad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Tolerancia a la presión</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Trabajo en equipo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Capacidad Analítica</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Orientación a los resultados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Relaciones Interpersonales</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/>	Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad Analítica	<input type="checkbox"/>	Orientación a los resultados	<input checked="" type="checkbox"/>	Relaciones Interpersonales	<input checked="" type="checkbox"/>		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Desarrollo de colaboradores</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Delegación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Habilidad Supervisora</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Autonomía</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Liderazgo</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/>	Delegación	<input type="checkbox"/>	Habilidad Supervisora	<input type="checkbox"/>	Autonomía	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Pensamiento Estratégico</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Negociación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de equipos de trabajo</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Pensamiento Estratégico	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Dirección de equipos de trabajo
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																																																																								
<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes																																																																								
<input type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias																																																																								
<input type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores																																																																								
<input type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables																																																																								
<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes																																																																								
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas																																																																								
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)																																																																								
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.																																																																								
<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.																																																																								
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.																																																																								
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.																																																																								
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.																																																																								
Generales	Mandos Medios	Gerenciales																																																																							
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Flexibilidad/ Adaptación al cambio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Comunicación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Responsabilidad/ Compromiso</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Iniciativa/ Proactividad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Tolerancia a la presión</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Trabajo en equipo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Capacidad Analítica</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Orientación a los resultados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Relaciones Interpersonales</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/>	Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad Analítica	<input type="checkbox"/>	Orientación a los resultados	<input checked="" type="checkbox"/>	Relaciones Interpersonales	<input checked="" type="checkbox"/>		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Desarrollo de colaboradores</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Delegación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Habilidad Supervisora</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Autonomía</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Liderazgo</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/>	Delegación	<input type="checkbox"/>	Habilidad Supervisora	<input type="checkbox"/>	Autonomía	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Pensamiento Estratégico</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Negociación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de equipos de trabajo</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Pensamiento Estratégico	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Dirección de equipos de trabajo																																			
<input checked="" type="checkbox"/>	Flexibilidad/ Adaptación al cambio																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad/ Compromiso																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Iniciativa/ Proactividad																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Tolerancia a la presión																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad Analítica																																																																								
<input type="checkbox"/>	Orientación a los resultados																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Relaciones Interpersonales																																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>																																																																									
<input type="checkbox"/>	Desarrollo de colaboradores																																																																								
<input type="checkbox"/>	Delegación																																																																								
<input type="checkbox"/>	Habilidad Supervisora																																																																								
<input type="checkbox"/>	Autonomía																																																																								
<input type="checkbox"/>	Liderazgo																																																																								
<input type="checkbox"/>	Pensamiento Estratégico																																																																								
<input type="checkbox"/>	Negociación																																																																								
<input type="checkbox"/>	Dirección de equipos de trabajo																																																																								
Aprobó:	Fecha:	Firma:																																																																							

## Ficha N°2: Auxiliar de Finanzas

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		N°:	Hoja N°: 1
		Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto:</b>	Auxiliar de Finanzas		
<b>Gerencia:</b>	Finanzas		
<b>Área:</b>	Finanzas		
<b>1.1. Finalidad del cargo.</b> <i>(Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i>			
<p>Asistir en el análisis de estados financieros, recopilando, registrando y llevando el control de la información; a fin de apoyar la correcta elaboración de los informes financieros de la empresa.</p>			
<b>1.2. Principales responsabilidades:</b> <i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i>			
<p>1.2.1. Asiste y colabora en los cálculos para la obtención de índices financieros.</p> <p>1.2.2. Colabora en el registro y control de la disponibilidad presupuestaria.</p> <p>1.2.3. Elaboración de comprobantes de pago por diversos conceptos.</p> <p>1.2.4. Registro de todas las rendiciones que se presentan</p> <p>1.2.5. Apoya en el análisis de ejecución o modificación presupuestaria.</p> <p>1.2.6. Hace seguimiento a los compromisos financieros de la empresa.</p> <p>1.2.7. Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía.</p> <p>1.2.8. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos.</p> <p>1.2.9. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.</p> <p>1.2.10. Participar de cursos de formación de seguridad y ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación.</p> <p>1.2.11. Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.</p> <p>1.2.12. Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.</p> <p>1.2.13. Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.</p>			

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 2
		Doc. Revisión N°: 1

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACION ACADEMICA:**

*Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Secundario	No requiere matriculación. El perfil más adecuado es el de Nivel secundario o terciario junior con expectativa de capacitación y crecimiento.
<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario	
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario	
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** (Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])

Idiomas:	<input type="checkbox"/> Inglés	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> Portugués	<input type="checkbox"/> Escala	
Informática:	<input checked="" type="checkbox"/> Excel	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input checked="" type="checkbox"/> Word	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> PowerPoint	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> Access	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> Project	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input checked="" type="checkbox"/> SAP	<input type="checkbox"/> Escala	

Otros conocimientos (especificar especialidad):

**2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

*Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)*

<input checked="" type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.	
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.	
<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	
<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años	

**2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL**  
(Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)

<p><b>En forma directa</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>No corresponde</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1 a 5 Empleados</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>6 a 10 Empleados</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>11 a 15 Empleados</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Más de 15 Empleados</td> </tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados	<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados	<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados	<p><b>En forma indirecta</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>No corresponde</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1 a 20 Empleados</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>21 a 50 Empleados</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>51 a 200 Empleados</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Más de 200 Empleados</td> </tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados	<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados	<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados																				
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados																				

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 3																																																																					
		Doc. Revisión N°: 1																																																																						
<p><b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>No corresponde</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Jornales / Auxiliares / Asistentes</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Administrativos / Secretarias</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Analistas / Inspectores Supervisores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>/ Responsables Coordinadores /</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Jefes</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Gerentes de Areas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Gerentes de Empresa (unidades de negocio)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Gerentes Corporativos</td> </tr> </table> <p><b>Profundidad de los contactos externos.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>No requiere mantener contactos externos. Contactos externos en forma ocasional.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.</td> </tr> </table> <p><b>2.5. COMPETENCIAS</b> <i>(seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Generales</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Mandos Medios</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Gerenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Flexibilidad/ Adaptación al cambio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Comunicación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Responsabilidad/ Compromiso</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Iniciativa/ Proactividad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Tolerancia a la presión</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Trabajo en equipo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Capacidad Analítica Orientación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>a los resultados Relaciones</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Interpersonales</td></tr> </table> </td> <td style="vertical-align: top;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Desarrollo de colaboradores</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Delegación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Habilidad Supervisora</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Autonomía</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Liderazgo</td></tr> </table> </td> <td style="vertical-align: top;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Pensamiento Estratégico</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Negociación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de equipos de trabajo</td></tr> </table> </td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 45%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top; padding: 5px;">Aprobó:</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top; padding: 5px;">Fecha:</td> <td style="width: 35%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top; padding: 5px;">Firma:</td> </tr> </table>				<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes	<input type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias	<input type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores Supervisores	<input type="checkbox"/>	/ Responsables Coordinadores /	<input type="checkbox"/>	Jefes	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)	<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos	<input checked="" type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos. Contactos externos en forma ocasional.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.	Generales	Mandos Medios	Gerenciales	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Flexibilidad/ Adaptación al cambio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Comunicación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Responsabilidad/ Compromiso</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Iniciativa/ Proactividad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Tolerancia a la presión</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Trabajo en equipo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Capacidad Analítica Orientación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>a los resultados Relaciones</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Interpersonales</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/>	Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Capacidad Analítica Orientación	<input checked="" type="checkbox"/>	a los resultados Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Interpersonales	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Desarrollo de colaboradores</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Delegación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Habilidad Supervisora</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Autonomía</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Liderazgo</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/>	Delegación	<input type="checkbox"/>	Habilidad Supervisora	<input type="checkbox"/>	Autonomía	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Pensamiento Estratégico</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Negociación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de equipos de trabajo</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Pensamiento Estratégico	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Dirección de equipos de trabajo	Aprobó:	Fecha:	Firma:
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																																																																							
<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes																																																																							
<input type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias																																																																							
<input type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores Supervisores																																																																							
<input type="checkbox"/>	/ Responsables Coordinadores /																																																																							
<input type="checkbox"/>	Jefes																																																																							
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas																																																																							
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)																																																																							
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos. Contactos externos en forma ocasional.																																																																							
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.																																																																							
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.																																																																							
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.																																																																							
Generales	Mandos Medios	Gerenciales																																																																						
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Flexibilidad/ Adaptación al cambio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Comunicación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Responsabilidad/ Compromiso</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Iniciativa/ Proactividad</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Tolerancia a la presión</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Trabajo en equipo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Capacidad Analítica Orientación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>a los resultados Relaciones</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Interpersonales</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/>	Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Capacidad Analítica Orientación	<input checked="" type="checkbox"/>	a los resultados Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Interpersonales	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Desarrollo de colaboradores</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Delegación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Habilidad Supervisora</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Autonomía</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Liderazgo</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/>	Delegación	<input type="checkbox"/>	Habilidad Supervisora	<input type="checkbox"/>	Autonomía	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Pensamiento Estratégico</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Negociación</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Dirección de equipos de trabajo</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Pensamiento Estratégico	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Dirección de equipos de trabajo																																				
<input checked="" type="checkbox"/>	Flexibilidad/ Adaptación al cambio																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad/ Compromiso																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	Iniciativa/ Proactividad																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	Tolerancia a la presión																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo																																																																							
<input type="checkbox"/>	Capacidad Analítica Orientación																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	a los resultados Relaciones																																																																							
<input checked="" type="checkbox"/>	Interpersonales																																																																							
<input type="checkbox"/>	Desarrollo de colaboradores																																																																							
<input type="checkbox"/>	Delegación																																																																							
<input type="checkbox"/>	Habilidad Supervisora																																																																							
<input type="checkbox"/>	Autonomía																																																																							
<input type="checkbox"/>	Liderazgo																																																																							
<input type="checkbox"/>	Pensamiento Estratégico																																																																							
<input type="checkbox"/>	Negociación																																																																							
<input type="checkbox"/>	Dirección de equipos de trabajo																																																																							
Aprobó:	Fecha:	Firma:																																																																						

### Ficha N°3: Auxiliar de Tesorería

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Nº:	Hoja N°: 1
	Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Auxiliar de Tesorería	
Gerencia:	Finanzas	
Área:	Tesorería	
<p><b>1.1. Finalidad del cargo.</b> <i>(Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>Asistir a los responsables de Tesorería tanto en documentaciones como así también procedimientos diarios en lo referido al flujo de recursos financieros de la empresa.</p> </div>		
<p><b>1.2. Principales responsabilidades:</b>  <i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i></p> <p>1.2.1. Llevar a cabo, desde el registro contable, los anticipos financieros que fueron ya autorizados.</p> <p>1.2.2. Realizar mensualmente las conciliaciones bancarias y elaborar las notas contables de ajuste.</p> <p>1.2.3. Registrar y actualizar en el sistema contable el movimiento de los activos fijos de la empresa para el trámite administrativo.</p> <p>1.2.4. Preparar físicamente la documentación para la transferencia.</p> <p>1.2.5. Colaborar en el mantenimiento del archivo de los documentos del área tanto físico como así también virtual.</p> <p>1.2.6. Colaborar en la administración de la documentación del área.</p> <p>1.2.7. Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía.</p> <p>1.2.8. Participar en la identificación y evaluación de aspectos ambientales.</p> <p>1.2.9. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos.</p> <p>1.2.10. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.</p> <p>1.2.11. Participar de cursos de formación de seguridad y ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación.</p> <p>1.2.12. Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.</p> <p>1.2.13. Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.</p> <p>1.2.14. Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.</p>		

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 2
		Doc. Revisión N°: 1	

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:**

*Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Secundario	No requiere matriculación. El perfil más adecuado es el de Nivel secundario o terciario junior con expectativa de capacitación y crecimiento.
<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario	
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario	
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** *(Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])*

Idiomas:	<input type="checkbox"/> Inglés	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> Portugués	<input type="checkbox"/> Escala	
Informática:	<input checked="" type="checkbox"/> Excel	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input checked="" type="checkbox"/> Word	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> PowerPoint	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> Access	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> Project	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input checked="" type="checkbox"/> SAP	<input type="checkbox"/> Escala	

*Otros conocimientos (especificar especialidad):*

**2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

*Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)*

<input checked="" type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.	
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.	
<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	
<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años	

**2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL**  
*(Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)*

<p><b>En forma directa</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 5 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>6 a 10 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>11 a 15 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 15 Empleados</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados	<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados	<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados	<p><b>En forma indirecta</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 20 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>21 a 50 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>51 a 200 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 200 Empleados</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados	<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados	<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados																				
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados																				

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 3																																																													
		Doc. Revisión N°: 1																																																														
<p><b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Jornales / Auxiliares / Asistentes</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Administrativos / Secretarias</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Analistas / Inspectores</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Supervisores / Responsables</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Coordinadores / Jefes</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Areas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Empresa (unidades de negocio)</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes Corporativos</td></tr> </table> <p><b>Profundidad de los contactos externos.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>No requiere mantener contactos externos.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos en forma ocasional.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.</td></tr> </table> <p><b>2.5. COMPETENCIAS</b> (seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Generales</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Mandos Medios</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Gerenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio</td> <td><input type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores</td> <td><input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comunicación</td> <td><input type="checkbox"/> Delegación</td> <td><input type="checkbox"/> Negociación</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso</td> <td><input type="checkbox"/> Habilidad Supervisora</td> <td><input type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad</td> <td><input type="checkbox"/> Autonomía</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión</td> <td><input type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Capacidad Analítica</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 20px;"> <tr> <td style="width: 45%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top; padding: 5px;">Aprobó:</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top; padding: 5px;">Fecha:</td> <td style="width: 35%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top; padding: 5px;">Firma:</td> </tr> </table>				<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes	<input type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias	<input type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores	<input type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables	<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)	<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos	<input checked="" type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.	Generales	Mandos Medios	Gerenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad	<input type="checkbox"/> Autonomía		<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo			<input type="checkbox"/> Capacidad Analítica			<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados			<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales			Aprobó:	Fecha:	Firma:
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																																																															
<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes																																																															
<input type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias																																																															
<input type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores																																																															
<input type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables																																																															
<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.																																																															
Generales	Mandos Medios	Gerenciales																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad	<input type="checkbox"/> Autonomía																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> Liderazgo																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																																																																
<input type="checkbox"/> Capacidad Analítica																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales																																																																
Aprobó:	Fecha:	Firma:																																																														

## Ficha N° 4: Analista de cuentas a pagar

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Nº:	Hoja N°: 1
	Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Analista de Cuentas a pagar	
<b>Gerencia:</b>	Finanzas	
<b>Área:</b>	Cuentas a apagar	
<b>1.1. Finalidad del cargo.</b> <i>(Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i>		
<p>Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, para el logro de resultados oportunos.</p>		
<b>1.2. Principales responsabilidades:</b>		
<i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i>		
<p>1.2.1. Realizar y brindar soporte sobre la emisión de documentos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los procedimientos relacionados con las actividades administrativas, impositivas, contables y financieras de la empresa.</p> <p>1.2.2. Ejecución y contabilización de documentos presentados por subcontrato y proveedores de bienes y servicios.</p> <p>1.2.3. Realiza la alta de todos los proveedores</p> <p>1.2.4. Imputación contable de facturas, nota de crédito y débito correspondiente.</p> <p>1.2.5. Realización de código de gastos o imputación contable de los comprobantes para la cancelación de pago o compra.</p> <p>1.2.6. Llevar un control y emitir informes semanales de las cuentas a pagar de los proveedores.</p> <p>1.2.7. Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía.</p> <p>1.2.8. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos.</p> <p>1.2.9. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.</p> <p>1.2.10. Participar de cursos de formación de seguridad y ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación.</p> <p>1.2.11. Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.</p> <p>1.2.12. Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.</p> <p>1.2.13. Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.</p>		

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 2
		Doc. Revisión N°: 1	

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:**

*Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Secundario</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Nivel Terciario</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario con estudio de postgrado</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario	<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Terciario	<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario	<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	Técnico o estudiante avanzado en contabilidad.
<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario								
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Terciario								
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado								

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** *(Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])*

Idiomas:	<input checked="" type="checkbox"/> Inglés <input type="checkbox"/> Portugués	<input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala	
Informática:	<input checked="" type="checkbox"/> Excel <input checked="" type="checkbox"/> Word <input type="checkbox"/> PowerPoint <input type="checkbox"/> Access <input type="checkbox"/> Project <input checked="" type="checkbox"/> SAP	<input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala	

*Otros conocimientos (especificar especialidad):*

**2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

*Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)*

<table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Menor a 1 año / Sin experiencia.</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>De 1 a 3 años.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 3 a 5 años</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 5 a 8 años</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.	<input checked="" type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.	<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años	
<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.								
<input checked="" type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.								
<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años								
<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años								

**2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL**  
*(Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)*

<p><b>En forma directa</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 5 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>6 a 10 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>11 a 15 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 15 Empleados</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados	<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados	<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados	<p><b>En forma indirecta</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 20 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>21 a 50 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>51 a 200 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 200 Empleados</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados	<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados	<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados																				
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados																				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	N°:	Hoja N°: 3
		Doc. Revisión N°: 1

**Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)**

<input type="checkbox"/>	No corresponde
<input checked="" type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes
<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias
<input type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores
<input type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables
<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos

**Profundidad de los contactos externos.**

<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.
<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.

**2.5. COMPETENCIAS** (seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)

Generales	Mandos Medios	Gerenciales
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo
<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad	<input type="checkbox"/> Autonomía	
<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> Liderazgo	
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo		
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica		
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados		
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales		

Aprobó:	Fecha:	Firma:
---------	--------	--------

## Ficha N° 5: Analista de Tesorería

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	N°:	Hoja N°: 1
	Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Analista de Tesorería	
<b>Gerencia:</b>	Finanzas	
<b>Área:</b>	Tesorería	
<b>1.1. Finalidad del cargo.</b> <i>(Describa brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i>		
<p>Ejecutar los procesos administrativos de los distintos trámites desarrollados en la unidad de Tesorería, chequeando, clasificando y registrando documentos de diversa índole y aplicando Correctamente las normas y procedimientos definidos para ello, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos.</p>		
<b>1.2. Principales responsabilidades:</b>		
<i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i>		
<p>1.2.1. Registrar las operaciones diarias realizadas en el sistema</p> <p>1.2.2. Gestionar la firma de documentos y operaciones bancarias</p> <p>1.2.3. Atención a proveedores.</p> <p>1.2.4. Registrar y analizar los movimientos de pago, ingresos, deuda que afecten el flujo de caja.</p> <p>1.2.5. Programar y realizar pagos a terceros.</p> <p>1.2.6. Verificar los movimientos en las cuentas bancarias.</p> <p>1.2.7. Generar informes e indicadores del área de tesorería.</p> <p>1.2.8. Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía.</p> <p>1.2.9. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos.</p> <p>1.2.10. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.</p> <p>1.2.11. Participar de cursos de formación de seguridad y ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación.</p> <p>1.2.12. Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.</p> <p>1.2.13. Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.</p> <p>1.2.14. Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.</p>		

	N°:	Hoja N°: 2																														
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	Doc. Revisión N°: 1																															
<b>2. REQUISITOS DEL PUESTO</b>																																
<b>2.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>																																
<i>Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)</i>																																
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Secundario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Terciario</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario con estudio de postgrado</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario	<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario	<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario	<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	Profesional Técnico en economía o Administración de empresas finanzas o afines																							
<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario																															
<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario																															
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado																															
<b>2.2. OTROS CONOCIMIENTOS</b> (Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])																																
Idiomas: <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Inglés</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Portugués</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Portugués	<table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	B	Escala	<input type="checkbox"/>	N	Escala																					
<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés																															
<input type="checkbox"/>	Portugués																															
<input type="checkbox"/>	B	Escala																														
<input type="checkbox"/>	N	Escala																														
Informática: <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Excel</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Word</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>PowerPoint</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Access</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Project</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>SAP</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Excel	<input checked="" type="checkbox"/>	Word	<input type="checkbox"/>	PowerPoint	<input type="checkbox"/>	Access	<input type="checkbox"/>	Project	<input checked="" type="checkbox"/>	SAP	<table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>A</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>Escala</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	B	Escala	<input type="checkbox"/>	A	Escala	<input type="checkbox"/>	N	Escala	<input type="checkbox"/>	N	Escala	<input type="checkbox"/>	N	Escala	<input type="checkbox"/>	B	Escala	
<input checked="" type="checkbox"/>	Excel																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Word																															
<input type="checkbox"/>	PowerPoint																															
<input type="checkbox"/>	Access																															
<input type="checkbox"/>	Project																															
<input checked="" type="checkbox"/>	SAP																															
<input type="checkbox"/>	B	Escala																														
<input type="checkbox"/>	A	Escala																														
<input type="checkbox"/>	N	Escala																														
<input type="checkbox"/>	N	Escala																														
<input type="checkbox"/>	N	Escala																														
<input type="checkbox"/>	B	Escala																														
<i>Otros conocimientos (especificar especialidad):</i>																																
<b>2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO</b>																																
<i>Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)</i>																																
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>Menor a 1 año / Sin experiencia.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 1 a 3 años.</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>De 3 a 5 años</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 5 a 8 años</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.	<input checked="" type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años																								
<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.																															
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.																															
<input checked="" type="checkbox"/>	De 3 a 5 años																															
<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años																															
<b>2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL</b> (Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)																																
<b>En forma directa</b> <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 5 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>6 a 10 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>11 a 15 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 15 Empleados</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados	<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados	<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados	<b>En forma indirecta</b> <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 20 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>21 a 50 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>51 a 200 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 200 Empleados</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados	<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados	<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados											
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																															
<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados																															
<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados																															
<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados																															
<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados																															
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																															
<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados																															
<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados																															
<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados																															
<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados																															

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 3																																																										
		Doc. Revisión N°: 1																																																											
<p><b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Jornales / Auxiliares / Asistentes</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Administrativos / Secretarias</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Analistas / Inspectores</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Supervisores / Responsables</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Coordinadores / Jefes</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Areas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Empresa (unidades de negocio)</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes Corporativos</td></tr> </table> <p><b>Profundidad de los contactos externos.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>No requiere mantener contactos externos.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos en forma ocasional.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.</td></tr> </table> <p><b>2.5. COMPETENCIAS</b> <i>(seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Generales</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Mandos Medios</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Gerenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio</td> <td><input type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores</td> <td><input type="checkbox"/> Pensamiento</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Estratégico Comunicación</td> <td><input type="checkbox"/> Delegación</td> <td><input type="checkbox"/> Negociación</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso</td> <td><input type="checkbox"/> Habilidad Supervisora</td> <td><input type="checkbox"/> Dirección de equipos de</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> trabajo Iniciativa/ Proactividad</td> <td><input type="checkbox"/> Autonomía</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión</td> <td><input type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes	<input type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias	<input type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores	<input type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables	<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)	<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos	<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.	Generales	Mandos Medios	Gerenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/> Pensamiento	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégico Comunicación	<input type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input type="checkbox"/> Dirección de equipos de	<input checked="" type="checkbox"/> trabajo Iniciativa/ Proactividad	<input type="checkbox"/> Autonomía		<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo			<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica			<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados			<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales		
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																																																												
<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes																																																												
<input type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias																																																												
<input type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores																																																												
<input type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables																																																												
<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes																																																												
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas																																																												
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)																																																												
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos																																																												
<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.																																																												
<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.																																																												
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.																																																												
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.																																																												
Generales	Mandos Medios	Gerenciales																																																											
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/> Pensamiento																																																											
<input checked="" type="checkbox"/> Estratégico Comunicación	<input type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación																																																											
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input type="checkbox"/> Dirección de equipos de																																																											
<input checked="" type="checkbox"/> trabajo Iniciativa/ Proactividad	<input type="checkbox"/> Autonomía																																																												
<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> Liderazgo																																																												
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																																																													
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica																																																													
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados																																																													
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales																																																													
Aprobó:	Fecha:	Firma:																																																											

## Ficha N°6: Analista de Finanzas

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Nº:	Hoja N°: 1
		Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto:</b>	Analista de Finanzas		
<b>Gerencia:</b>	Finanzas		
<b>Area:</b>	Finanzas		
<b>1.1. Finalidad del cargo.</b> <i>(Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i>			
<p>Apojar en el análisis del mercado financiero, revisando, observando y examinando la información pertinente a tener en cuenta, tanto de productos como sus costos, a fin de levantar los informes correspondientes. Participar en la estrategia integral y procedimientos del área donde ocupa su lugar.</p>			
<b>1.2. Principales responsabilidades:</b>			
<i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i>			
1.2.1.	Revisar y registrar las incidencias del presupuesto en sus diversas etapas, como modificación de ingresos y gastos; así como análisis y cierre presupuestario.		
1.2.2.	Preparar estado de ejecución presupuestaria a nivel de programas, metas, en forma mensual.		
1.2.3.	Presentar los reportes de ejecución presupuestal según plazos establecidos al coordinador de área.		
1.2.4.	Proporcionar periódicamente el avance de la ejecución para toma de decisiones.		
1.2.5.	Llevar un registro de todo lo comprometido para facilitar el análisis financiero.		
1.2.6.	Preparar la documentación necesaria para la conciliación ante la Dirección Nacional de Presupuesto Público según plazos establecidos.		
1.2.7.	Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía.		
1.2.8.	Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos.		
1.2.9.	Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.		
1.2.10.	Participar de cursos de formación de seguridad y ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación.		
1.2.11.	Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.		
1.2.12.	Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.		
1.2.13.	Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.		

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 2
		Doc. Revisión N°: 1	

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:**

*Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario	Técnico o estudiante avanzado en contaduría con expectativa de capacitación y crecimiento.
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Terciario	
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario	
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** *(Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])*

Idiomas:	<input checked="" type="checkbox"/> Inglés	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> Portugués	<input type="checkbox"/> Escala	
Informática:	<input checked="" type="checkbox"/> Excel	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input checked="" type="checkbox"/> Word	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> PowerPoint	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> Access	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input type="checkbox"/> Project	<input type="checkbox"/> Escala	
	<input checked="" type="checkbox"/> SAP	<input type="checkbox"/> Escala	

*Otros conocimientos (especificar especialidad):*

**2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

*Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)*

<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.	
<input checked="" type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.	
<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	
<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años	

**2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL**  
*(Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)*

<p><b>En forma directa</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 5 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>6 a 10 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>11 a 15 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 15 Empleados</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados	<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados	<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados	<p><b>En forma indirecta</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 20 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>21 a 50 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>51 a 200 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 200 Empleados</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados	<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados	<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados																				
<input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados																				

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 3																																																													
		Doc. Revisión N°: 1																																																														
<p><b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Jornales / Auxiliares / Asistentes</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Administrativos / Secretarias</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Analistas / Inspectores</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Supervisores / Responsables</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Coordinadores / Jefes</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Areas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Empresa (unidades de negocio)</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes Corporativos</td></tr> </table> <p><b>Profundidad de los contactos externos.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>No requiere mantener contactos externos.</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contactos externos en forma ocasional.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.</td></tr> </table> <p><b>2.5. COMPETENCIAS</b> <i>(seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Generales</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Mandos Medios</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Gerenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio</td> <td><input type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores</td> <td><input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comunicación</td> <td><input type="checkbox"/> Delegación</td> <td><input type="checkbox"/> Negociación</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/Compromiso</td> <td><input type="checkbox"/> Habilidad Supervisora</td> <td><input type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad</td> <td><input type="checkbox"/> Autonomía</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión</td> <td><input type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 40%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Aprobó:</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Fecha:</td> <td style="width: 40%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Firma:</td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input checked="" type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias	<input type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores	<input type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables	<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)	<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos	<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.	<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.	Generales	Mandos Medios	Gerenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio	<input type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/Compromiso	<input type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad	<input type="checkbox"/> Autonomía		<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo			<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica			<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados			<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales			Aprobó:	Fecha:	Firma:
<input type="checkbox"/>	No corresponde																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias																																																															
<input type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores																																																															
<input type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables																																																															
<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos																																																															
<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.																																																															
Generales	Mandos Medios	Gerenciales																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio	<input type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/Compromiso	<input type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad	<input type="checkbox"/> Autonomía																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/> Liderazgo																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales																																																																
Aprobó:	Fecha:	Firma:																																																														

## Ficha N°7: Coordinador de cuentas a pagar

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	N°:	Hoja N°: 1
	Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador de Cuentas a pagar	
<b>Gerencia:</b>	Finanzas	
<b>Área:</b>	Cuentas a pagar	
<b>1.1. Finalidad del cargo.</b> <i>(Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i>		
Coordinar y participar en la estrategia integral y procedimientos relacionados con la actividades de: Cuentas a pagar, pago a proveedores, presupuestos de la empresa.		
<b>1.2. Principales responsabilidades:</b> <i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i>		
1.2.1. Mantener un registro y seguimiento de los pagos que se van a realizar a fin de organización y control. 1.2.2. Control, aprobación e imputación contable de los comprobantes con su correspondiente copia. 1.2.3. Firma de autorización de comprobantes y de órdenes de pagos correspondiente. 1.2.4. Resolver observaciones impositivas. 1.2.5. Chequear, controlar y constatar que el original sea idéntico a la copia que contiene las autorizaciones correspondientes y que además este sellado, fechado y pagado. 1.2.6. Ejecución de informes mensuales reportándolos al gerente del área. 1.2.7. Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía. 1.2.8. Participar en la identificación y evaluación de aspectos ambientales. 1.2.9. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos. 1.2.10. Participar en la identificación y evaluación de peligros y riesgos. 1.2.11. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos. 1.2.12. Participar de cursos de formación de seguridad y ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación. 1.2.13. Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia. 1.2.14. Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias. 1.2.15. Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.		

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 2
		Doc. Revisión N°: 1

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:**

*Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Secundario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Terciario</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario con estudio de postgrado</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario	<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario	<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario	<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	No requiere matriculación. El perfil más adecuado es el de Administrador de empresas con expectativa de capacitación y crecimiento.
<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario								
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado								

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** *(Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])*

Idiomas: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Inglés</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Portugués</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Portugués	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	B	Escala	<input type="checkbox"/>	N	Escala																				
<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés																														
<input type="checkbox"/>	Portugués																														
<input type="checkbox"/>	B	Escala																													
<input type="checkbox"/>	N	Escala																													
Informática: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Excel</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Word</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>PowerPoint</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Access</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Project</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>SAP</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Excel	<input checked="" type="checkbox"/>	Word	<input type="checkbox"/>	PowerPoint	<input type="checkbox"/>	Access	<input type="checkbox"/>	Project	<input checked="" type="checkbox"/>	SAP	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>A</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>Escala</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	B	Escala	<input type="checkbox"/>	A	Escala	<input type="checkbox"/>	N	Escala	<input type="checkbox"/>	N	Escala	<input type="checkbox"/>	N	Escala	<input type="checkbox"/>	B	Escala
<input checked="" type="checkbox"/>	Excel																														
<input checked="" type="checkbox"/>	Word																														
<input type="checkbox"/>	PowerPoint																														
<input type="checkbox"/>	Access																														
<input type="checkbox"/>	Project																														
<input checked="" type="checkbox"/>	SAP																														
<input type="checkbox"/>	B	Escala																													
<input type="checkbox"/>	A	Escala																													
<input type="checkbox"/>	N	Escala																													
<input type="checkbox"/>	N	Escala																													
<input type="checkbox"/>	N	Escala																													
<input type="checkbox"/>	B	Escala																													

*Otros conocimientos (especificar especialidad):*

**2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

*Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)*

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Menor a 1 año / Sin experiencia.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 1 a 3 años.</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>De 3 a 5 años</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 5 a 8 años</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.	<input checked="" type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años	<div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>
<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.								
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.								
<input checked="" type="checkbox"/>	De 3 a 5 años								
<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años								

**2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL**  
*(Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)*

<b>En forma directa</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>1 a 5 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>6 a 10 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>11 a 15 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 15 Empleados</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados	<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados	<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados	<b>En forma indirecta</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>1 a 20 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>21 a 50 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>51 a 200 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 200 Empleados</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados	<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados	<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados
<input type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados																				

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 3																																																										
		Doc. Revisión N°: 1																																																											
<p><b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Jornales / Auxiliares / Asistentes</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Administrativos / Secretarias</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Analistas / Inspectores</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Supervisores / Responsables</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Coordinadores / Jefes</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Areas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Empresa (unidades de negocio)</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes Corporativos</td></tr> </table> <p><b>Profundidad de los contactos externos.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>No requiere mantener contactos externos.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos en forma ocasional.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.</td></tr> </table> <p><b>2.5. COMPETENCIAS</b> <i>(seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Generales</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Mandos Medios</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Gerenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores</td> <td><input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comunicación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Delegación</td> <td><input type="checkbox"/> Negociación</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/Compromiso</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Autonomía</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias	<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores	<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables	<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)	<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos	<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.	Generales	Mandos Medios	Gerenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía		<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo			<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica			<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados			<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales		
<input type="checkbox"/>	No corresponde																																																												
<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables																																																												
<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes																																																												
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas																																																												
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)																																																												
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos																																																												
<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.																																																												
<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.																																																												
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.																																																												
<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.																																																												
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.																																																												
Generales	Mandos Medios	Gerenciales																																																											
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico																																																											
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación																																																											
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo																																																											
<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía																																																												
<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo																																																												
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																																																													
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica																																																													
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados																																																													
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales																																																													
Aprobó:		Fecha:	Firma:																																																										

## Ficha N°8: Coordinador de Tesorería

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	N°:	Hoja N°: 1
	Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador de Tesorería	
<b>Gerencia:</b>	Finanzas	
<b>Área:</b>	Tesorería	
<b>1.1. Finalidad del cargo.</b> <i>(Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i>	<p>Programar, organizar, ejecutar, controlar las recaudaciones, valores, cobro de ingresos, manejo de financiamiento y la programación de los compromisos, obligaciones y ejecución de pagos a partir del presupuesto ya establecidos.</p>	
<b>1.2. Principales responsabilidades:</b> <i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Verificación de los registros contables</li> <li>1.2.2. Control de las conciliaciones bancarias para su posterior informe.</li> <li>1.2.3. Informes financieros para reportarlos al gerente del área.</li> <li>1.2.4. Coordinar actividades y comunicación entre administración, contabilidad, finanzas y operaciones</li> <li>1.2.5. Revisar, auditar y desarrollar los manuales y procesos operativos, administrativos y financieros.</li> <li>1.2.6. Hacer propuestas de mejora eficiencia para la gestión diaria de tesorería.</li> <li>1.2.7. Autorización de anulación de pagos.</li> <li>1.2.8. Control de todos los egresos de caja.</li> <li>1.2.9. Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía.</li> <li>1.2.10. Participar en la identificación y evaluación de aspectos ambientales.</li> <li>1.2.11. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos.</li> <li>1.2.12. Participar en la identificación y evaluación de peligros y riesgos.</li> <li>1.2.13. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.</li> <li>1.2.14. Participar de cursos de formación de seguridad y ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación.</li> <li>1.2.15. Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.</li> <li>1.2.16. Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.</li> <li>1.2.17. Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.</li> </ul>	

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 2
		Doc. Revisión N°: 1	

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:**

*Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Secundario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Terciario</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario con estudio de postgrado</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario	<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario	<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario	<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Profesional con conocimientos de la área financiera o Administración de empresas con expectativa de capacitación y crecimiento.                 </div>
<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario								
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado								

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** *(Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])*

<p>Idiomas:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Inglés</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Portugués</td></tr> </table> <p>Informática:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Excel</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Word</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>PowerPoint</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Access</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Project</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>SAP</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Portugués	<input checked="" type="checkbox"/>	Excel	<input checked="" type="checkbox"/>	Word	<input type="checkbox"/>	PowerPoint	<input type="checkbox"/>	Access	<input type="checkbox"/>	Project	<input checked="" type="checkbox"/>	SAP	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Escala</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Escala</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Escala</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Escala	<input checked="" type="checkbox"/>	Escala	<input type="checkbox"/>	Escala	<input checked="" type="checkbox"/>	Escala	<input type="checkbox"/>	Escala										
<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés																																				
<input type="checkbox"/>	Portugués																																				
<input checked="" type="checkbox"/>	Excel																																				
<input checked="" type="checkbox"/>	Word																																				
<input type="checkbox"/>	PowerPoint																																				
<input type="checkbox"/>	Access																																				
<input type="checkbox"/>	Project																																				
<input checked="" type="checkbox"/>	SAP																																				
<input type="checkbox"/>	Escala																																				
<input checked="" type="checkbox"/>	Escala																																				
<input type="checkbox"/>	Escala																																				
<input checked="" type="checkbox"/>	Escala																																				
<input type="checkbox"/>	Escala																																				
<input type="checkbox"/>	Escala																																				
<input type="checkbox"/>	Escala																																				
<input type="checkbox"/>	Escala																																				
<input type="checkbox"/>	Escala																																				
<input type="checkbox"/>	Escala																																				

*Otros conocimientos (especificar especialidad):*

**2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

*Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)*

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>Menor a 1 año / Sin experiencia.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 1 a 3 años.</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>De 3 a 5 años</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 5 a 8 años</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.	<input checked="" type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años	<div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>
<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.								
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.								
<input checked="" type="checkbox"/>	De 3 a 5 años								
<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años								

**2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL**  
*(Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)*

<p><b>En forma directa</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>1 a 5 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>6 a 10 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>11 a 15 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 15 Empleados</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados	<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados	<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados	<p><b>En forma indirecta</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>1 a 20 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>21 a 50 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>51 a 200 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 200 Empleados</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados	<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados	<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados
<input type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados																				

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	Nº:	Hoja Nº: 3																																																													
		Doc. Revisión Nº: 1																																																														
<p><b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Jornales / Auxiliares / Asistentes</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Administrativos / Secretarias</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Analistas / Inspectores</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Supervisores / Responsables</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Coordinadores / Jefes</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Areas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Empresa (unidades de negocio)</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes Corporativos</td></tr> </table> <p><b>Profundidad de los contactos externos.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>No requiere mantener contactos externos.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos en forma ocasional.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.</td></tr> </table> <p><b>2.5. COMPETENCIAS</b> (seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; width: 33%;">Generales</th> <th style="text-align: left; width: 33%;">Mandos Medios</th> <th style="text-align: left; width: 33%;">Gerenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores</td> <td><input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comunicación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Delegación</td> <td><input type="checkbox"/> Negociación</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/Compromiso</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Autonomía</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 40%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Aprobó:</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Fecha:</td> <td style="width: 40%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Firma:</td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias	<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores	<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables	<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)	<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos	<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.	Generales	Mandos Medios	Gerenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía		<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo			<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica			<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados			<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales			Aprobó:	Fecha:	Firma:
<input type="checkbox"/>	No corresponde																																																															
<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables																																																															
<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos																																																															
<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.																																																															
Generales	Mandos Medios	Gerenciales																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales																																																																
Aprobó:	Fecha:	Firma:																																																														

**Ficha N°9: Coordinador de Finanzas**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	N°:	Hoja N°: 1
	Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador de Finanzas	
<b>Gerencia:</b>	Finanzas	
<b>Área:</b>	Finanzas	
<b>1.1. Finalidad del cargo.</b> <i>(Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i>		
Coordinar y participar en la estrategia integral y procedimientos relacionados con las actividades financieras, administrándola para el eficiente funcionamiento y la satisfacción de las necesidades de la empresa.		
<b>1.2. Principales responsabilidades:</b> <i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Generar reportes financieros semanales para el equipo directivo y oficinas de campo.</li> <li>1.2.2. Elaborar y monitorear presupuestos.</li> <li>1.2.3. Coordinar actividades y comunicación entre administración, contabilidad, finanzas y operaciones</li> <li>1.2.4. Revisar la cartera y operaciones de fondo de microcrédito interno a clientes</li> <li>1.2.5. Manejar y controlar la calidad de proveedores</li> <li>1.2.6. Coordinar logística nacional e internacional.</li> <li>1.2.7. Revisar, auditar y desarrollar los manuales y procesos operativos, administrativos y financieros.</li> <li>1.2.8. Hacer propuestas de mejora eficiencia financiera, administrativa y de logística El/la Coordinador/a de Finanzas y Operaciones reportará a la Directora de Finanzas, y trabajará con la coordinadora de crédito, el contador, y administración.</li> <li>1.2.9. Ejecución de informes mensuales reportándolos al gerente del área.</li> <li>1.2.10. Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía.</li> <li>1.2.11. Participar en la identificación y evaluación de aspectos ambientales.</li> <li>1.2.12. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos.</li> <li>1.2.13. Participar en la identificación y evaluación de peligros y riesgos.</li> <li>1.2.14. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.</li> <li>1.2.15. Participar de cursos de formación de seguridad y ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación.</li> <li>1.2.16. Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.</li> <li>1.2.17. Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.</li> <li>1.2.18. Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.</li> </ul>		

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 2
		Doc. Revisión N°: 1	

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:**

*Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Secundario</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Terciario</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario con estudio de postgrado</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario	<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario	<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario	<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	Profesional con conocimientos de la área financiera o Administración de empresas con expectativa de capacitación y crecimiento.
<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario								
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado								

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** *(Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])*

Idiomas:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Inglés</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Portugués</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Portugués	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>Escala</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	B	Escala	<input type="checkbox"/>	N	Escala																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Inglés																																			
<input type="checkbox"/>	Portugués																																			
<input type="checkbox"/>	B	Escala																																		
<input type="checkbox"/>	N	Escala																																		
Informática:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Excel</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Word</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>PowerPoint</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Access</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Project</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>SAP</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	Excel	<input checked="" type="checkbox"/>	Word	<input type="checkbox"/>	PowerPoint	<input type="checkbox"/>	Access	<input type="checkbox"/>	Project	<input checked="" type="checkbox"/>	SAP	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>Escala</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>A</td><td>Escala</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>N</td><td>Escala</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>Escala</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	B	Escala	<input type="checkbox"/>	A	Escala	<input type="checkbox"/>	N	Escala	<input type="checkbox"/>	B	Escala										
<input checked="" type="checkbox"/>	Excel																																			
<input checked="" type="checkbox"/>	Word																																			
<input type="checkbox"/>	PowerPoint																																			
<input type="checkbox"/>	Access																																			
<input type="checkbox"/>	Project																																			
<input checked="" type="checkbox"/>	SAP																																			
<input type="checkbox"/>	B	Escala																																		
<input type="checkbox"/>	A	Escala																																		
<input type="checkbox"/>	N	Escala																																		
<input type="checkbox"/>	N	Escala																																		
<input type="checkbox"/>	N	Escala																																		
<input type="checkbox"/>	N	Escala																																		
<input type="checkbox"/>	B	Escala																																		

*Otros conocimientos (especificar especialidad):*

**2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

*Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)*

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Menor a 1 año / Sin experiencia.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>De 1 a 3 años.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>De 3 a 5 años</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>De 5 a 8 años</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.	<input checked="" type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años	
<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.								
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.								
<input checked="" type="checkbox"/>	De 3 a 5 años								
<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años								

**2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL**  
*(Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)*

<p><b>En forma directa</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>1 a 5 Empleados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>6 a 10 Empleados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>11 a 15 Empleados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Más de 15 Empleados</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados	<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados	<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados	<p><b>En forma indirecta</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>1 a 20 Empleados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>21 a 50 Empleados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>51 a 200 Empleados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Más de 200 Empleados</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados	<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados	<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados
<input type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input checked="" type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados																				

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 3		
		Doc. Revisión N°: 1			
<b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b>					
<input type="checkbox"/>	No corresponde				
<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes				
<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias				
<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores				
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables				
<input type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes				
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas				
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)				
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos				
<b>Profundidad de los contactos externos.</b>					
<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.				
<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.				
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.				
<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.				
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.				
<b>2.5. COMPETENCIAS</b> (seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)					
<b>Generales</b>		<b>Mandos Medios</b>		<b>Gerenciales</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/>	Desarrollo de colaboradores	<input type="checkbox"/>	Pensamiento Estratégico
<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Delegación	<input type="checkbox"/>	Negociación
<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de equipos de trabajo
<input checked="" type="checkbox"/>	Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/>	Autonomía		
<input checked="" type="checkbox"/>	Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo		
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo				
<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad Analítica				
<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación a los resultados				
<input checked="" type="checkbox"/>	Relaciones Interpersonales				
Aprobó:		Fecha:		Firma:	

## Ficha N°10: Gerente de cuentas a pagar

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		N°:	Hoja N°: 1
		Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente de Cuentas a pagar		
<b>Gerencia:</b>	Finanzas		
<b>Área:</b>	Cuentas a pagar		
<b>1.1. Finalidad del cargo.</b>	<i>(Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i>		
<p>Coordinar y controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con las actividades administrativas. Es responsable por pago a proveedores, presupuestos, formulando estrategias con el fin de optimizar los recursos económicos y financieros para alcanzar los objetivos de la empresa.</p>			
<b>1.2. Principales responsabilidades:</b>	<i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i>		
1.2.1.	Control impositivo y contractual de ingreso de comprobantes.		
1.2.2.	Aprobación de imposición de fondos para su disponibilidad.		
1.2.3.	Decisiones de fondos para pagar a proveedores conjuntamente con las demás áreas de finanzas.		
1.2.4.	Aprobación de presupuestos financieros.		
1.2.5.	Mantener actualizados y correctos los saldos de las cuentas de proveedores, acreedores y deudores		
1.2.6.	Evalúa acciones apropiadas para incentivar el clima laboral en el área.		
1.2.7.	Realiza charlas con el área para mantener informados sobre los procedimientos y manejos de las actividades.		
1.2.8.	Coordinar, motivar y administrar las actividades de archivo		
1.2.9.	Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía.		
1.2.10.	Participar en la identificación y evaluación de aspectos ambientales.		
1.2.11.	Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos.		
1.2.12.	Participar en la identificación y evaluación de peligros y riesgos.		
1.2.13.	Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.		
1.2.14.	Participar de cursos de formación de seguridad y ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación.		
1.2.15.	Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.		
1.2.16.	Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.		
1.2.17.	Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.		
1.2.18.	Atender, acompañar y evaluar los planes de carrera individual.		

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	Nº:	Hoja Nº: 2
		Doc. Revisión Nº: 1	

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:** *Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario	Administrador de empresas o Contador Público
<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario	
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario	
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** *(Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])*

Idiomas:	<input checked="" type="checkbox"/> Inglés	<input type="checkbox"/> Portugués	<input type="checkbox"/> Escala	<input type="checkbox"/> Escala
Informática:	<input checked="" type="checkbox"/> Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Word	<input type="checkbox"/> PowerPoint	<input type="checkbox"/> Access
	<input type="checkbox"/> Project	<input checked="" type="checkbox"/> SAP	<input type="checkbox"/> Escala	<input type="checkbox"/> Escala

*Otros conocimientos (especificar especialidad):*

**2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO** *Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)*

<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.	Empresas grandes constructoras
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.	
<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	
<input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 8 años	

**2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL** *(Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)*

<b>En forma directa</b>	<b>En forma indirecta</b>
<input type="checkbox"/> No corresponde	<input type="checkbox"/> No corresponde
<input type="checkbox"/> 1 a 5 Empleados	<input type="checkbox"/> 1 a 20 Empleados
<input type="checkbox"/> 6 a 10 Empleados	<input checked="" type="checkbox"/> 21 a 50 Empleados
<input type="checkbox"/> 11 a 15 Empleados	<input type="checkbox"/> 51 a 200 Empleados
<input checked="" type="checkbox"/> Más de 15 Empleados	<input type="checkbox"/> Más de 200 Empleados

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 3																																																													
		Doc. Revisión N°: 1																																																														
<p><b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Jornales / Auxiliares / Asistentes</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Administrativos / Secretarias</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Analistas / Inspectores</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Supervisores / Responsables</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Coordinadores / Jefes</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Areas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Empresa (unidades de negocio)</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes Corporativos</td></tr> </table> <p><b>Profundidad de los contactos externos.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>No requiere mantener contactos externos.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos en forma ocasional.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.</td></tr> </table> <p><b>2.5. COMPETENCIAS</b> (seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Generales</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Mandos Medios</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Gerenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comunicación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Delegación</td> <td><input type="checkbox"/> Negociación</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Autonomía</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 40%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Aprobó:</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Fecha:</td> <td style="width: 40%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Firma:</td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias	<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores	<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables	<input checked="" type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)	<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos	<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.	Generales	Mandos Medios	Gerenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía		<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo			<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica			<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados			<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales			Aprobó:	Fecha:	Firma:
<input type="checkbox"/>	No corresponde																																																															
<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos																																																															
<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.																																																															
Generales	Mandos Medios	Gerenciales																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Negociación																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales																																																																
Aprobó:	Fecha:	Firma:																																																														

## Ficha N°11: Gerente de Tesorería

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Nº:	Hoja N°: 1
	Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente de Tesorería	
<b>Gerencia:</b>	Finanzas	
<b>Área:</b>	Tesorería	
<b>1.1. Finalidad del cargo.</b> <i>(Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i>		
<p>Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la empresa y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la empresa y apoyar a las autoridades en la colocación acertada de los recursos financieros de acuerdo a las normas y procedimientos que se establecen en la misma.</p>		
<b>1.2. Principales responsabilidades:</b> <i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i>		
<p>1.2.1. Planifica las actividades a realizar por la Unidad de Tesorería, delegando responsabilidades en cada sección y/o unidad a su cargo.</p> <p>1.2.2. Dirige, coordina y supervisa las actividades realizadas por las secciones y/o unidades a su cargo.</p> <p>1.2.3. Dirige el proceso de emisión de cheques de acuerdo a las políticas financieras.</p> <p>1.2.4. Suministra información confiable sobre las disponibilidades bancarias para que las unidades de Administración, Planificación y Programación Presupuestaria y Vicerrectorado Administrativo puedan programar los desembolsos a realizarse</p> <p>1.2.5. Controla el movimiento de las diferentes cuentas bancarias mediante los procesos elaborados.</p> <p>1.2.6. Mantiene informado al Gerente de Administración y finanza general de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero del departamento que tiene a su cargo.</p> <p>1.2.7. Dirige, coordina y supervisa los flujos de caja.</p> <p>1.2.8. Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía.</p> <p>1.2.9. Participar en la identificación y evaluación de aspectos ambientales.</p> <p>1.2.10. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos.</p> <p>1.2.11. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.</p> <p>1.2.12. Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.</p> <p>1.2.13. Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.</p> <p>1.2.14. Atender, acompañar y evaluar los planes de carrera individual del área.</p>		

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 2
		Doc. Revisión N°: 1

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:**

*Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Secundario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Terciario</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario con estudio de postgrado</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario	<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario	<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario	<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	Licenciado en Contaduría Pública, en Administración Comercial, Economista o a fines.
<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario								
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado								

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** (Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])

Idiomas:	<input checked="" type="checkbox"/> Inglés	<input type="checkbox"/> Portugués	<input type="checkbox"/> Escala	<input type="checkbox"/> Escala
Informática:	<input checked="" type="checkbox"/> Excel	<input checked="" type="checkbox"/> Word	<input type="checkbox"/> PowerPoint	<input type="checkbox"/> Access
	<input type="checkbox"/> Project	<input checked="" type="checkbox"/> SAP	<input type="checkbox"/> Escala	<input type="checkbox"/> Escala
			<input type="checkbox"/> Escala	<input type="checkbox"/> Escala
			<input type="checkbox"/> Escala	<input type="checkbox"/> Escala
			<input type="checkbox"/> Escala	<input type="checkbox"/> Escala
			<input type="checkbox"/> Escala	<input type="checkbox"/> Escala

*Otros conocimientos (especificar especialidad):*

En Sistemas Administrativos de Tesorería, Contabilidad y/o Presupuesto. Deseable.

**2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

*Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)*

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>Menor a 1 año / Sin experiencia.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 1 a 3 años.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 3 a 5 años</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>De 5 a 8 años</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.	<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 8 años	Grandes empresas constructoras
<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.								
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.								
<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años								
<input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 8 años								

**2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL**  
(Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)

<p><b>En forma directa</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 5 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>6 a 10 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>11 a 15 Empleados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Más de 15 Empleados</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados	<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados	<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados	<input checked="" type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados	<p><b>En forma indirecta</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 20 Empleados</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>21 a 50 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>51 a 200 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 200 Empleados</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados	<input checked="" type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados	<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados
<input type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados																				
<input checked="" type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados																				
<input checked="" type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados																				

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 3																																																													
		Doc. Revisión N°: 1																																																														
<p><b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Jornales / Auxiliares / Asistentes</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Administrativos / Secretarias</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Analistas / Inspectores</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Supervisores / Responsables</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Coordinadores / Jefes</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Areas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Empresa (unidades de negocio)</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes Corporativos</td></tr> </table> <p><b>Profundidad de los contactos externos.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>No requiere mantener contactos externos.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos en forma ocasional.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.</td></tr> </table> <p><b>2.5. COMPETENCIAS</b> (seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Generales</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Mandos Medios</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Gerenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comunicación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Delegación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Negociación</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Autonomía</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 40%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Aprobó:</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Fecha:</td> <td style="width: 40%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Firma:</td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias	<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores	<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables	<input checked="" type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)	<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos	<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.	Generales	Mandos Medios	Gerenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía		<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo			<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica			<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados			<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales			Aprobó:	Fecha:	Firma:
<input type="checkbox"/>	No corresponde																																																															
<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarias																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Areas																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos																																																															
<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.																																																															
Generales	Mandos Medios	Gerenciales																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Negociación																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales																																																																
Aprobó:	Fecha:	Firma:																																																														

## Ficha N°12: Gerente de Finanzas

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		N°:	Hoja N°: 1
		Doc. Revisión N°: 1	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente de Finanzas		
<b>Gerencia:</b>	Finanzas		
<b>Área:</b>	Finanzas		
<b>1.1. Finalidad del cargo.</b> <i>(Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)</i>			
<p>Coordinar, participar, programar, dirigir, asesorar y controlar la ejecución de los Sistemas de contabilidad en la empresa. Velar por todas las actividades del área con el cumplimiento de los procedimientos y normas vigentes, con el objetivo de llegar a cumplir los objetivos mensuales empresariales.</p>			
<b>1.2. Principales responsabilidades:</b> <i>(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)</i>			
1.2.1.	Generar informes financieros conjunto y con ayuda del coordinador para el equipo directivo y oficinas de campo.		
1.2.2.	Elaborar y monitorear presupuestos.		
1.2.3.	Supervisar y evaluar el cumplimiento de las actividades y procedimientos técnicos referidos a la contabilidad y la ejecución presupuestal.		
1.2.4.	Emitir opinión técnica sobre asuntos administrativos de su competencia.		
1.2.5.	Coordinar y participar en comisiones relacionados con los Sistemas de Contabilidad y Tesorería.		
1.2.6.	Supervisar y controlar el cumplimiento de los procesos técnicos en el registro de las cuentas y su conciliación correspondiente, informando mensualmente el comportamiento de los gastos y presupuesto asignado.		
1.2.7.	Planear, programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de los objetivos, funciones, actividades y metas de la Oficina a su cargo, informando su desempeño y las medidas correctivas que correspondan.		
1.2.8.	Coordinar, formular y/o revisar informes, conciliaciones contables y financieras de la empresa.		
1.2.9.	Participar activamente y cumplir con las políticas y procedimientos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía.		
1.2.10.	Participar en la identificación y evaluación de aspectos ambientales.		
1.2.11.	Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de ambiente respecto a los aspectos ambientales significativos.		
1.2.12.	Participar en la identificación y evaluación de peligros y riesgos.		
1.2.13.	Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.		
1.2.14.	Participar de cursos de formación de seguridad y ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación.		
1.2.15.	Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.		
1.2.16.	Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.		
1.2.17.	Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.		
1.2.18.	Atender, acompañar y evaluar los planes de carrera individual		

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 2
		Doc. Revisión N°: 1	

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:** *Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Secundario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Terciario</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario con estudio de postgrado</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario	<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario	<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	Contador Público, capacitación especializado en el área
<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario								
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario								
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado								

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** *(Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])*

Idiomas:	<input checked="" type="checkbox"/> Inglés	<input type="checkbox"/> Portugués	<input type="checkbox"/> Escala
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Escala
Informática:	<input checked="" type="checkbox"/> Excel	<input type="checkbox"/> Word	<input type="checkbox"/> Escala
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> PowerPoint	<input type="checkbox"/> Escala
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Access	<input type="checkbox"/> Escala
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Project	<input type="checkbox"/> Escala
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> SAP	<input type="checkbox"/> Escala
			<input type="checkbox"/> Escala

*Otros conocimientos (especificar especialidad):*

**2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO** *Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)*

<table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Menor a 1 año / Sin experiencia.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 1 a 3 años.</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>De 3 a 5 años</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>De 5 a 8 años</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.	<input checked="" type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años	Grandes empresas
<input type="checkbox"/>	Menor a 1 año / Sin experiencia.								
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años.								
<input checked="" type="checkbox"/>	De 3 a 5 años								
<input type="checkbox"/>	De 5 a 8 años								

**2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL** *(Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)*

<b>En forma directa</b> <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 5 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>6 a 10 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>11 a 15 Empleados</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Más de 15 Empleados</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados	<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados	<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados	<input checked="" type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados	<b>En forma indirecta</b> <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>1 a 20 Empleados</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>21 a 50 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>51 a 200 Empleados</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 200 Empleados</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados	<input checked="" type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados	<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados	<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados
<input type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 5 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	6 a 10 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	11 a 15 Empleados																				
<input checked="" type="checkbox"/>	Más de 15 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	No corresponde																				
<input type="checkbox"/>	1 a 20 Empleados																				
<input checked="" type="checkbox"/>	21 a 50 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	51 a 200 Empleados																				
<input type="checkbox"/>	Más de 200 Empleados																				

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	N°:	Hoja N°: 3																																																													
		Doc. Revisión N°: 1																																																														
<p><b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>No corresponde</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Jornales / Auxiliares / Asistentes</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Administrativos / Secretarías</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Analistas / Inspectores</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Supervisores / Responsables</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Coordinadores / Jefes</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Áreas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes de Empresa (unidades de negocio)</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Gerentes Corporativos</td></tr> </table> <p><b>Profundidad de los contactos externos.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>No requiere mantener contactos externos.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos en forma ocasional.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td>Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.</td></tr> </table> <p><b>2.5. COMPETENCIAS</b> (seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Generales</th> <th style="text-align: center;">Mandos Medios</th> <th style="text-align: center;">Gerenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comunicación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Delegación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Negociación</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Autonomía</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 40%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Aprobó:</td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Fecha:</td> <td style="width: 40%; border: 1px solid black; height: 40px; vertical-align: top;">Firma:</td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/>	No corresponde	<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarías	<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores	<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables	<input checked="" type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Áreas	<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)	<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos	<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.	<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.	Generales	Mandos Medios	Gerenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía		<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo			<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica			<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados			<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales			Aprobó:	Fecha:	Firma:
<input type="checkbox"/>	No corresponde																																																															
<input type="checkbox"/>	Jornales / Auxiliares / Asistentes																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativos / Secretarías																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Analistas / Inspectores																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisores / Responsables																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Coordinadores / Jefes																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Áreas																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes de Empresa (unidades de negocio)																																																															
<input type="checkbox"/>	Gerentes Corporativos																																																															
<input type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos en forma ocasional.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas.																																																															
<input checked="" type="checkbox"/>	Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia.																																																															
<input type="checkbox"/>	Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.																																																															
Generales	Mandos Medios	Gerenciales																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Negociación																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo																																																														
<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo																																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados																																																																
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales																																																																
Aprobó:	Fecha:	Firma:																																																														

## Ficha N° 13- Gerente General de Finanzas

DESCRIPCION DE PUESTOS		Nº: 16-00	Hoja Nº: 1
		Doc. Revisión Nº: 2	

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	<u>Gerente General de finanzas</u>
<b>Gerencia:</b>	<u>Administración y finanzas</u>
<b>Área:</b>	<u>Administración y finanzas</u>

**1.1. Finalidad del cargo.** (Describe brevemente el objetivo y alcance del puesto)

Coordinar y controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con las actividades administrativas, impositivas, contables y financieras de la compañía. Es responsable por la administración de fondos, flujo de efectivo, manejo de impuestos, créditos y cobranzas, pago a proveedores, presupuestos, comercio exterior y contaduría, formulando estrategias con el fin de optimizar los recursos económicos y financieros para alcanzar los objetivos de la empresa.

**1.2. Principales responsabilidades:**  
(Ej.: Desarrollar, diseñar, controlar, registrar, informar, asesorar, organizar, coordinar, evaluar, verificar, hacer, asegurar, participar, etc.)

- 1.2.1. Definir y controlar los procedimientos relacionados con la administración del área de tesorería de la compañía, estableciendo y coordinando los flujos de pago a proveedores, anticipos a rendir, fondos fijos a obras, movimientos intercompany, y líneas de crédito con los bancos.
- 1.2.2. Gestionar y realizar el seguimiento de las cobranzas.
- 1.2.3. Supervisar las actividades de créditos y cobranzas que impactan financieramente en la compañía, referidos a análisis de riesgos y negociaciones crediticias.
- 1.2.4. Gestionar y realizar el seguimiento de las cobranzas y los procesos de recaudación.
- 1.2.5. Responsable por el presupuesto financiero a corto y a largo plazo, emitiendo informes de gestión en forma semanal y mensual.
- 1.2.6. Administrar el flujo de caja a fin de cubrir las necesidades de la compañía de acuerdo a su estrategia financiera y de la del holding.
- 1.2.7. Recomendar y ejecutar según corresponda, medidas correctivas en caso de detectar desvíos en el cumplimiento de planes.
- 1.2.8. Analizar las tendencias financieras y económicas del mercado a fin de definir los períodos de inversión o toma de préstamos obteniendo las mejores tasas, buscando las mejores alternativas.
- 1.2.9. Brindar asesoramiento financiero para la planificación táctica y estratégica de la empresa.
- 1.2.10. Responsable por el manejo y mantenimiento de información cambiaria con el Banco Central.
- 1.2.11. Supervisar la registración contable de todas las operaciones a fines legales y de gestión.
- 1.2.12. Controlar la emisión de la información contable de forma oportuna y confiable.
- 1.2.13. Coordinar los cierres trimestrales de los balances, de las cuentas patrimoniales y de resultados, y los asientos contables anuales de la compañía.
- 1.2.14. Supervisar el correcto registro de los movimientos contables que se producen en las obras.
- 1.2.15. Supervisar el análisis y conciliación de cuentas, brindando orientación respecto de la clasificación y evaluación de ingresos y gastos.
- 1.2.16. Evaluar y supervisar la información impositiva y las declaraciones juradas mensuales a fin de asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias en tiempo y forma.
- 1.2.17. Asegurar el pago a proveedores locales como internacionales.

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	Nº: 16-00	Hoja Nº: 2
		Doc. Revisión Nº: 2	

1.2.18. Asegurar la formación necesaria de su equipo de trabajo, evaluando las competencias individuales y estableciendo planes de desarrollo.

1.2.19. Asistir a las obras en ejecución en todo lo que respecta a la administración y finanzas.

1.2.20. Coordinar con la Gerencia de operaciones el armado de las administraciones de obra.

1.2.21. Cumplir y fomentar el cumplimiento de las políticas y normas de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud.

1.2.22. Contemplar en los documentos emitidos (procedimientos, instrucciones y documentos de nivel 4), el cumplimiento de los requisitos legales y de otro tipo que le correspondan.

1.2.23. Colaborar en la determinación de requisitos aplicables y comunicar para su incorporación al registro, y posterior tratamiento.

1.2.24. Completar los registros propios de procedimientos e instrucciones y mantener archivadas y ordenadas las evidencias de cumplimiento de requisitos legales.

1.2.25. Cumplir con las medidas de control operativo y procedimientos del área de seguridad y salud ocupacional respecto a los riesgos significativos.

1.2.26. Participar de cursos de formación de seguridad y medio ambiente, y de implementación de planes de emergencia y evacuación.

1.2.27. Cumplir con los roles establecidos en los planes de emergencia.

1.2.28. Detectar y dar aviso de posibles incumplimientos sobre medidas de seguridad que puedan ser causas de posibles accidentes o emergencias.

1.2.29. Cumplir con las disposiciones sobre la gestión de residuos dispuesta por la empresa en su área.

1.2.30. Comunicar oportunamente las acciones correctivas tomadas de reclamos de partes interesadas externas a RR.HH. y SGI.

1.2.31. Atender y acompañar los planes de carrera individual.

**2. REQUISITOS DEL PUESTO**

**2.1. FORMACION ACADEMICA:**

*Especificación: (detallar tipo de carrera y necesidad de matriculación)*

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Secundario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Terciario</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nivel Universitario con estudio de postgrado</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario	<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario	<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario	<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado	Contador público.
<input type="checkbox"/>	Nivel Secundario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Terciario								
<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel Universitario								
<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario con estudio de postgrado								

**2.2. OTROS CONOCIMIENTOS** (Escala: No requerido [N], Básico [B], Intermedio [I], Avanzado [A], Amplio Dominio [D])

Idiomas:	<input checked="" type="checkbox"/> Inglés <input type="checkbox"/> Portugués	<input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala	
Informática:	<input checked="" type="checkbox"/> Excel <input checked="" type="checkbox"/> Word <input type="checkbox"/> PowerPoint <input type="checkbox"/> Access <input type="checkbox"/> Project <input checked="" type="checkbox"/> SAP	<input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala <input type="checkbox"/> Escala	

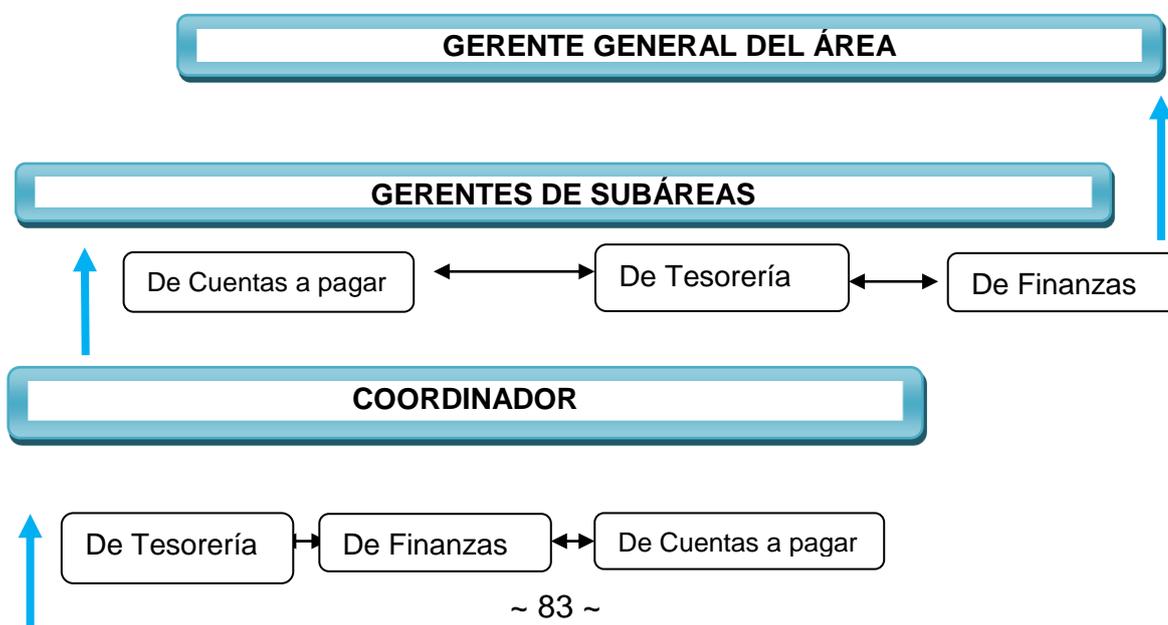
	DESCRIPCION DE PUESTOS	Nº: 16-00	Hoja Nº: 3
		Doc. Revisión Nº: 2	
Otros conocimientos (especificar especialidad): <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>			
<b>2.3. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO</b>			
		Condiciones para ocupar el puesto: (envergadura y rubro de la empresa)	
Menor a 1 año / Sin experiencia. <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años. <input type="checkbox"/> De 3 a 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a 8 años <input checked="" type="checkbox"/>	Empresas grandes de Ingeniería y Construcciones		
<b>2.4. LIDERAZGO DE PERSONAL</b> (Número y nivel de personas a cargo directa o indirectamente)			
<b>En forma directa</b>		<b>En forma indirecta</b>	
No corresponde <input type="checkbox"/> 1 a 5 Empleados <input type="checkbox"/> 6 a 10 Empleados <input type="checkbox"/> 11 a 15 Empleados <input type="checkbox"/> Más de 15 Empleados <input checked="" type="checkbox"/>	No corresponde <input type="checkbox"/> 1 a 20 Empleados <input type="checkbox"/> 21 a 50 Empleados <input checked="" type="checkbox"/> 51 a 200 Empleados <input type="checkbox"/> Más de 200 Empleados		
<b>Niveles a cargo (Tipo de Puestos que supervisa)</b>			
<input type="checkbox"/> No corresponde <input type="checkbox"/> Jomales / Auxiliares / Asistentes <input type="checkbox"/> Administrativos / Secretarias <input type="checkbox"/> Analistas / Inspectores <input checked="" type="checkbox"/> Supervisores / Responsables <input checked="" type="checkbox"/> Coordinadores / Jefes <input checked="" type="checkbox"/> Gerentes de Areas <input type="checkbox"/> Gerentes de Empresa (unidades de negocio) <input type="checkbox"/> Gerentes Corporativos <input type="checkbox"/>			
<b>Profundidad de los contactos externos.</b>			
<input type="checkbox"/> No requiere mantener contactos externos. <input type="checkbox"/> Contactos externos en forma ocasional. <input type="checkbox"/> Contactos externos frecuentes con clientes, proveedores, contratistas. <input checked="" type="checkbox"/> Contactos externos frecuentes con proveedores, funcionarios públicos o privados y/o representantes de la competencia. <input checked="" type="checkbox"/> Contactos externos a nivel estratégico con clientes, proveedores o funcionarios de organismos públicos o privados.			

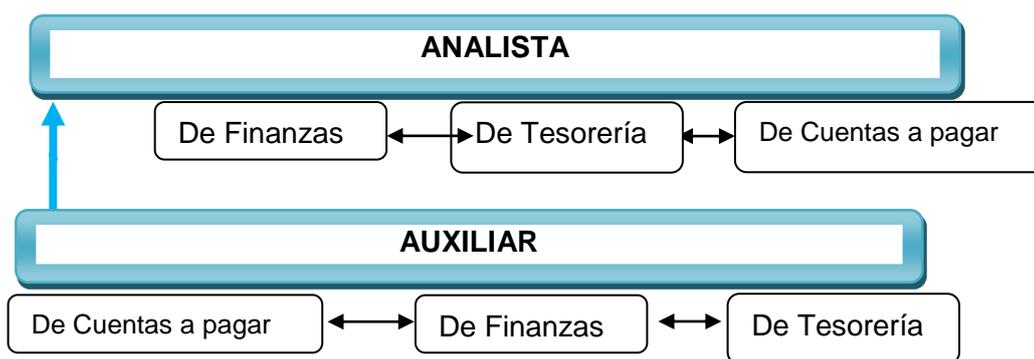
DESCRIPCION DE PUESTOS		Nº: 16-00	Hoja Nº: 4																														
		Doc. Revisión Nº: 2																															
<p><b>2.5. COMPETENCIAS</b> (seleccionar aquellas cualidades requeridas para el puesto, marcando con una X)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Generales</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Mandos Medios</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Gerenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comunicación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Delegación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Negociación</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Autonomía</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Generales	Mandos Medios	Gerenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía		<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo			<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica			<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados			<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales		
Generales	Mandos Medios	Gerenciales																															
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad/ Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico																															
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Negociación																															
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad/ Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad Supervisora	<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de equipos de trabajo																															
<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa/ Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Autonomía																																
<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo																																
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																																	
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad Analítica																																	
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a los resultados																																	
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales																																	
Aprobo:	Fecha:	Firma:																															

## 9.2 Plan de carrera

### 9.2.1. Escala general de ascensos por puestos de trabajo en el área de Finanzas.

El siguiente esquema muestra los tipos de puestos de trabajo en el área de Finanzas y la movilidad de quien por ascenso llegaría a cargos inmediatos superiores en el área (flechas verticales); También refleja posible movilidad o rotación entre sub-áreas. (Flechas horizontales)





(\*)Nota: un requisito muy conveniente para el mejor desempeño como gerente general del área de Finanzas es la experiencia previa con gerente de la sub-área de Finanzas.

A continuación, comparando los distintos elementos de la descripción de puestos mostraremos los diferentes requisitos específicos para la rotación y para un posible ascenso.

### 9.2.2. Cuadros comparativos de responsabilidades

Las responsabilidades están identificadas comparativamente en cuadros por cargos de las distintas sub-áreas. Esto permite conocer las posibilidades de rotación.

Los distintos cuadros sucesivos indican la complejidad creciente de responsabilidades según marcan las pautas o requisitos para acceder o ascender a determinado puesto.

#### A. Principales responsabilidades de los Auxiliares

De Finanzas	De Tesorería	De cuentas a pagar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asiste y colabora en los cálculos para la obtención de índices financieros.</li> <li>▪ Colabora en el registro y control de la disponibilidad presupuestaria.</li> <li>▪ Elaboración de comprobantes de pago por diversos conceptos.</li> <li>▪ Registro de todas las rendiciones que se presentan</li> <li>▪ Apoya en el análisis de ejecución o modificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llevar a cabo, desde el registro contable, los anticipos financieros que fueron ya autorizados.</li> <li>▪ Realizar mensualmente las conciliaciones bancarias y elaborar las notas contables de</li> <li>▪ Registrar y actualizar en el sistema contable el movimiento de los activos fijos de La Empresa para el trámite administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompañar y colaborar en la preparación de la documentación presentada por subcontrato y proveedores de bienes y servicios.</li> <li>▪ Colaborar con la gestión que se realiza en base recepción de facturas, notas de débito, crédito del área de subcontrato y proveedores de bienes y servicios.</li> </ul>

<p>presupuestaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hace seguimiento a los compromisos financieros de La Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar físicamente la documentación para la transferencia.</li> <li>▪ Colaborar en el mantenimiento del archivo de los documentos del área tanto físico como así también virtual.</li> <li>▪ Colaborar en la administración de la documentación del área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaborar en el mantenimiento del archivo de los documentos presentados por subcontrato y proveedores de bienes y servicios, como así también de toda la documentación que se origina durante el período de ejecución.</li> <li>▪ Colaborar en la administración de la documentación del área.</li> <li>▪ Colaboración de archivo de toda documentación existente en el área.</li> <li>▪ Recepción, atención y búsqueda de solución de llamados telefónicos de los proveedores.</li> </ul>
--	---	---

Cuadro de responsabilidades N°1

### B. Principales responsabilidades de los Analistas

De Finanzas	De Tesorería	De cuentas a pagar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar y registrar las incidencias del presupuesto en sus diversas etapas, como modificación de ingresos y gastos; así como análisis y cierre presupuestario.</li> <li>▪ Preparar estado de ejecución presupuestaria a nivel de programas, metas, en forma mensual.</li> <li>▪ Presentar los reportes de ejecución presupuestal según plazos establecidos al coordinador de área.</li> <li>▪ Proporcionar periódicamente el avance de la ejecución para toma de decisiones.</li> <li>▪ Llevar un registro de todo lo comprometido para facilitar el análisis financiero.</li> <li>▪ Preparar la documentación necesaria para la conciliación ante la Dirección Nacional de Presupuesto Público según plazos establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registrar las operaciones diarias realizadas en el sistema</li> <li>▪ Gestionar la firma de documentos y operaciones bancarias</li> <li>▪ Atención a proveedores.</li> <li>▪ Registrar y analizar los movimientos de pago, ingresos, deuda que afecten el flujo de caja.</li> <li>▪ Programar y realizar pagos a terceros.</li> <li>▪ Verificar los movimientos en las cuentas bancarias.</li> <li>▪ Generar informes e indicadores del área de tesorería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar y brindar soporte sobre la emisión de documentos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los procedimientos relacionados con las actividades administrativas, impositivas, contables y financieras de La Empresa.</li> <li>▪ Ejecución y contabilización de documentos presentados por subcontrato y proveedores de bienes y servicios.</li> <li>▪ Realiza la alta de todos los proveedores</li> <li>▪ Imputación contable de facturas, nota de crédito y débito correspondiente.</li> <li>▪ Realización de código de gastos o imputación contable de los comprobantes para la cancelación de pago o compra.</li> <li>▪ Llevar un control y emitir informes semanales de las cuentas a pagar de los proveedores.</li> </ul>

Cuadro de responsabilidades N°2

C. Principales responsabilidades de los Coordinadores

De Finanzas	De Tesorería	De cuentas a pagar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar reportes financieros</li> <li>▪ Elaborar y monitorear presupuestos.</li> <li>▪ Coordinar actividades y comunicación entre administración, contabilidad, finanzas y operaciones</li> <li>▪ Revisar la cartera de microcrédito interno a clientes</li> <li>▪ Manejar y controlar la calidad de proveedores</li> <li>▪ Coordinar logística nacional e internacional.</li> <li>▪ Revisar, auditar y desarrollar manuales y procesos operativos, administrativos y financieros.</li> <li>▪ Hacer propuestas de mejora eficiencia financiera, administrativa y de logística</li> <li>▪ El/la Coordinador/a de Finanzas y Operaciones reportará a la Directora de Finanzas, y trabajará con la coordinadora de crédito, el contador, y administración.</li> <li>▪ Ejecución de informes mensuales reportándolos al gerente del área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificación de los registros contables</li> <li>▪ Control de las conciliaciones bancarias para su posterior informe.</li> <li>▪ Informes financieros para reportarlos al gerente del área.</li> <li>▪ Coordinar actividades y comunicación entre administración, contabilidad, finanzas y operaciones</li> <li>▪ Revisar, auditar y desarrollar los manuales y procesos operativos, administrativos y financieros.</li> <li>▪ Hacer propuestas de mejora eficiencia para la gestión diaria de tesorería.</li> <li>▪ Autorización de anulación de pagos.</li> <li>▪ Control de todos los egresos de caja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener un registro y seguimiento de los pagos que se van a realizar a fin de organización y control.</li> <li>▪ Control, aprobación e imputación contable de los comprobantes con su correspondiente copia.</li> <li>▪ Firma de autorización de comprobantes y de órdenes de pagos correspondiente.</li> <li>▪ Resolver observaciones impositivas.</li> <li>▪ Chequear, controlar y constatar que el original sea idéntico a la copia que contiene las autorizaciones correspondientes y que además este sellado, fechado y pagado.</li> <li>▪ Ejecución de informes mensuales reportándolos al gerente del área.</li> </ul>

Cuadro de responsabilidades N°3

D. Principales responsabilidades de los Gerentes

De Finanzas	De Tesorería	De cuentas a pagar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar informes financieros en conjunto</li> <li>▪ Elaborar y monitorear presupuestos.</li> <li>▪ Supervisar y evaluar el cumplimiento de las actividades y procedimientos técnicos.</li> <li>▪ Emitir opinión técnica sobre asuntos administrativos.</li> <li>▪ Coordinar y participar en comisiones relacionados con los Sistemas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planifica las actividades a realizar por la Unidad de Tesorería, delegando responsabilidades en cada sección y/o unidad a su cargo.</li> <li>▪ Dirige, coordina y supervisa las actividades realizadas por las secciones y/o unidades a su cargo.</li> <li>▪ Dirige el proceso de emisión de cheques de acuerdo a políticas financieras.</li> <li>▪ Suministra información confiable sobre las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control impositivo y contractual de ingreso de comprobantes.</li> <li>▪ Aprobación de imposición de fondos</li> <li>▪ Decisiones de fondos para pagar a proveedores.</li> <li>▪ Aprobación de presupuestos financieros.</li> <li>▪ Mantener actualizados y correctos los saldos de las cuentas de proveedores, acreedores y deudores</li> <li>▪ Evalúa acciones apropiadas</li> </ul>

Contabilidad y Tesorería. Supervisar y controlar el cumplimiento de los procesos técnicos Planear, programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de objetivos, funciones, actividades y metas. Coordinar, formular y/o revisar informes, conciliaciones contables y financieras de La Empresa.	disponibilidades bancarias para que las unidades de La Empresa puedan programar los desembolsos a realizarse Controla el movimiento de las diferentes cuentas bancarias Mantiene informado al Gerente de Administración y Finanza general Dirige, coordina y supervisa los flujos de caja.	para incentivar el clima laboral en el área. Realiza charlas con el área para informar procedimientos y manejos de las actividades. Coordinar, motivar y administrar las actividades de archivo
--	---	---

Cuadro de responsabilidades N°4

### Cuadros de requisitos por puestos

En los siguientes cuadros se visualizan que se requiere según los puestos en el área de Finanzas a fin de tener claros los ascensos de cada uno.

<b>Formación académica</b>				
	<b>Auxiliar</b>	<b>Analista</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Gerente</b>
Nivel secundario	X			
Nivel terciario		X		
Nivel universitario		X	X	X
Nivel universitario con estudio de postgrado				

<b>OTROS CONOCIMIENTOS:</b> No requerido (N), Básico (B), Intermedio (I), Avanzado (A) Amplio dominio (D)				
<b>IDIOMAS</b>	<b>Auxiliar</b>	<b>Analista</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Gerente</b>
Inglés	N	B	B	A
Portugués	N	N	N	N
<b>INFORMATICA</b>				
Excel	B	B	B	B
Word	A	A	A	A
PowerPoint	N	N	N	N
Access	N	N	N	N
Project	N	N	N	N
SAP	B	B	B	B

<b>EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA PARA EL PUESTO</b>				
	<b>Auxiliar</b>	<b>Analista</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Gerente</b>
Menor de 1 año/ sin experiencia	X			
De 1 a 3 años		X		
De 3 a 5 años			X	
De 5 a 8 años				X

<b>Competencias válidas para todos los niveles y puestos</b>	<b>Auxiliar</b>	<b>Analista</b>	<b>Coordinador/ Gerentes de sub-áreas</b>	<b>Gerente General del área de Finanzas</b>
Flexibilidad- Adaptación al cambio	X	X	X	X
Iniciativa-Proactividad	X	X	X	X
Relaciones interpersonales	X	X	X	X
Tolerancia a la presión	X	X	X	X
Responsabilidad y compromiso	X	X	X	X
Orientación a los resultados	X	X	X	X
Capacidad analítica		X	X	X
Autonomía			X	X
Comunicación	X	X	X	X
Liderazgo.			X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X
Habilidad supervisora			X	X
Desarrollo de colaboradores			X	X
Delegación			X	X
Pensamiento estratégico			X	X
Negociación			X	X
Dirección de Equipos de trabajo			X	X

Matriz N°2: Elaboración propia con elementos de fichas de La Empresa

### 9.2.3. Guía ocupacional

A continuación presentamos dos guías para conocer la situación cuantitativa y cualitativa de los puestos de trabajo en orden a una mejor previsión de ausencias, necesidades rotación, capacitación y reclutamiento.

Este primer cuadro brinda un estado de las necesidades de reclutamiento por la diferencia entre la columna de requeridos y efectivos. La columna de potenciales se refiere a empleados que ya están en La Empresa y pueden ascender o rotar. Esto repercute en un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, prever la capacitación necesaria que favorezca esa movilidad y el consiguiente beneficio en el menor costo de reclutamiento externo. A su vez permite ofrecer posibilidades de desarrollo profesional.

Sub-áreas	Cuentas a Pagar			Tesorería			Finanzas		
	Requeridos	Personas Efectivas	Potenciales empleados	Requeridos	Personas Efectivas	Potenciales empleados	Requeridos	Personas Efectivas	Potenciales empleados
Auxiliar									
Analista									
Coordinador									
Gerente									

En el siguiente cuadro se visualiza la cantidad de puestos que se deberá cubrir, indicando las causas por las cuales se producen y el tiempo en el cual le dará la vacante y el tiempo por el cual se prevé que habrá que cubrirlo, la consiguiente capacitación necesaria.

Especificaciones: en el casillero anotar: sigla de puesto vacante: G: gerente; C: coordinador; An: analista; Au: auxiliar; fecha y duración de vacancia. Estos datos permiten prever la necesidad de capacitación, reclutamiento o simplemente rotación.

Guía ocupacional - Segunda parte- Puestos a cubrir			
Indicador	Cuentas a pagar	Finanzas	Tesorería
Rotaciones o ascensos - En la misma Sub-área - De Sub-área a Sub-área			
Jubilaciones			
Ausentismo - Por maternidad			
- Por capacitación			
<input type="checkbox"/> Bajas (abandonos o despidos)			
<input type="checkbox"/> Turnos de vacaciones			

Matriz N°3: Elaboración propia

#### 9.2.4. Matriz de reemplazo potencial.

Esta matriz es una planilla comparativa de las condiciones de posibles candidatos para ocupar un cargo, tiene en cuenta el reclutamiento interno, por lo

tanto es instrumento al plan de carrera individual. Permite prever con nombre y apellido. Es útil para una planificación a corto plazo, dada por los cambios que se den en el personal como lo son los despidos y/o renuncia de los empleados.

<b>Matriz de reemplazo potencial</b>			
<b>Cargo a cubrir: Fecha:</b>			
Candidatos	Nombre del candidato (interno o externo) 1	Nombre del candidato (interno o externo) 2	Nombre de candidato (interno o externo) 3
<b>Requisitos</b>			
Formación académica			
Otros conocimientos			
Experiencia mínima			
Liderazgo			
Competencias			
<b>Desempeño operativos y mandosmedios</b>			
Flexibilidad/ adaptación al cambio			
Comunicación			
Responsabilidad/compromiso			
Iniciativa/ proactividad			
Tolerancia a la presión			
Trabajo en equipo			
Capacidad analítica			
Orientación a los resultados			
Relaciones interpersonales			
Desarrollo de colaboradores			
Delegación			
Habilidad supervisora			
Autonomía			
Liderazgo			
<b>Desempeño gerenciales</b>			
Pensamiento estratégico			
Negociación			
Relaciones interpersonales			

Matriz N°4: Elaboración propia

### 9.3 Acciones a implementar en el plan de carrera

Vimos que la opción estratégica de RRHH que opta por el plan de carrera implica una interacción entre La Empresa y el empleado, entre las acciones más

importantes de la empresa están, la evaluación y el seguimiento del desempeño del empleado, el plan de capacitación y la comunicación

### 9.3.1. Evaluaciones y seguimiento de desempeño.

Tomando como base la planilla de evaluación de desempeño de operarios y de mandos medios, existente en La Empresa, se le ha incorporado una sección para facilitar el seguimiento de los planes individuales llamada “Perspectivas para el desarrollo profesional”. Esta permite evaluar aspectos que favorezcan el desarrollo profesional. La evaluación, guiada por la planilla de evaluación se completara en distintos momentos:

- a. Evaluación elaborada por el gerente y autoevaluación del empleado.
- b. Devolución de parte del gerente y establecimiento conjunto de metas y objetivos para el periodo.

Con los datos de la evaluación, el gerente tiene una entrevista con el empleado. Ésta se realiza con distintos objetivos, algunos miran a evaluar y mejorar el desempeño del puesto. En lo que respecta al plan de carrera, detectado el interés del empleado lo que se busca es conjuntamente establecer objetivos que le permitan estar en mejores condiciones para aprovechar las oportunidades de ascenso que se le presenten en La Empresa. Esta se pone por escrito en la sección: “perspectiva de desarrollo profesional”.

- c. Seguimiento: Los objetivos establecidos en el punto anterior sirven como referencia para el seguimiento por parte del gerente del alcance del objetivo por parte del empleado. En un calendario de seguimiento previstos.

En el siguiente cuadro se expresa los momentos de estas prácticas:

<b>Evaluación y seguimiento</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Momentos</b>	<b>Instrumento</b>
A establecer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Autoevaluación de desempeño.</li> </ul>	Planillas de evaluación. (Sin completar parte de “perspectiva de desarrollo profesional”).
A establecer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista de devolución y debate sobre las evaluaciones</li> <li>• Establecimiento conjunto de</li> </ul>	Planilla de evaluación. Se completa la parte de “perspectiva de desarrollo profesional”.

	objetivos.	
A establecer	Evaluación del seguimiento en el logro de los objetivos establecidos.	Se usa solamente la parte de "perspectiva de desarrollo"

Corresponde al gerente la responsabilidad del seguimiento del plan de carrera de los empleados y la comunicación de las oportunidades de formación y capacitación que brinda La Empresa.

### 9.3.2. El Plan de Capacitación

Al servicio del plan de carrera, la capacitación surge de las necesidades detectadas en las evaluaciones de desempeño y el establecimiento de objetivos.

Como no estamos tratando con ningún plan de carrera individual concreto, en esta parte del trabajo no podemos hacer una propuesta determinada. Se proponen los siguientes tipos de instancias formativas que serían adecuadas para un ascenso del área de Finanzas.

**A.** En orden a la formación técnica podrían ser:

Instancias de capacitación teórica y práctica en cuestiones generales del área y de las Sub-áreas tales como:

- Problemáticas y necesidades específicas de Finanzas – Cuentas a Pagar – Tesorería. Esto brinda una mirada general y capacitación específica útil a todos los puestos del área, favoreciendo las posibilidades de motivación y crecimiento a los niveles operativos.
- Actualización de procesos, incorporación de nuevas tecnologías, mejor aprovechamiento de Intranet y del SAP (Sistema de Software utilizado por La Empresa)

**B.** También en orden a formación técnica, y además a la detección y formación de competencias:

-Talleres de resolución de casos sobre diversos aspectos que tienen que ver con situaciones problemáticas. Este tipo de talleres permiten conocer y valorar capacidades de distintas personas, permite favorecer la corresponsabilidad y el compromiso de los empleados, visualizar las condiciones para el trabajo en equipo y la comunicación de conocimientos y habilidades.

- Revisión de procesos de funcionamiento de las tareas del área. Brinda una experiencia de espacios de colaboración y corresponsabilidad. Permite conocer, aprovechar y valorar la experiencia laboral, la creatividad y otras competencias de los empleados. Ofrece la posibilidad de introducir cambios que repercuten en un mejor funcionamiento del área.

**C. En orden acapacitar competencias:**

- Cursos/ taller de distintos aspectos del liderazgo, del trabajo en equipo, de negociación, de medición.
- Talleres de relaciones humanas, comunicación, resolución de conflictos, gestión.

Con la necesidad de capacitación planteada por los gerentes, RRHH se encarga de organizar propuestas adecuadas y/o sugerir el aprovechamiento de propuestas externas. La organización de cada curso supone establecer los requisitos, la duración, las condiciones de promoción, los costos y coordinar la ausencia del/ los empleados en capacitación.

Una vez hecha la capacitación se debe evaluar la calidad de la misma. Para ello se debería tener en cuenta tres miradas: la del capacitador, la del capacitado y la del gerente del área, respecto a la incidencia de la capacitación en el desempeño del empleado.

Como se ha indicado en la descripción de puestos, el gerente del área es responsable del seguimiento de las distintas instancias de capacitación.

### **9.3.3. Comunicación del plan de carrera**

En el momento de la inducción, es conveniente que se dé a conocer al personal que La Empresa brinda información y capacitación y permite posibilidades de desarrollo profesional.

Otra responsabilidad específica de comunicación que compete al plan de carrera es la de mantener actualizada la Intranet de La Empresa con la siguiente información: descripción de puestos, planes de carrera, resultados de la evaluación, oportunidades de formación y capacitación, futuros puestos

vacantes a los cuales se puede aspirar y para los cuales pueda capacitarse y formar.

Por último también habría que implementar que cada vez que surja un puesto vacante se envíe un correo electrónico a los empleados que se encuentren en condiciones de aspirar a él.

## **10. CONCLUSIONES SOBRE LA PROPUESTA DEL PLAN DE CARRERA**

El proyecto que realizamos nos ha servido, en primer lugar, para identificar todos los elementos que hay que considerar a la hora de elaborar una propuesta de implementación de plan de carrera y, en segundo lugar para identificar las herramientas necesarias para la llevarlo a cabo.

Como ya se ha observado el proyecto de grado consiste en la propuesta de un plan de carrera para el área de Finanzas de una empresa constructora importante de la ciudad de Córdoba, con el objetivo de lograr una mayor motivación, compromiso de los empleados y por consiguiente un más eficiente funcionamiento del área al servicio de la empresa.

Para poder realizar la propuesta se analizaron los datos recogidos, obteniendo así el diagnóstico. En él se pone en manifiesto las cuestiones débiles del área: la percepción, de parte de los empleados, de estancamiento en su puesto de trabajo, de falta de perspectivas de crecimiento y falta de percepción del interés de la empresa por ofrecerles oportunidades para su desarrollo profesional.

Este diagnóstico nos dio una visión más profunda del problema, con lo cual vimos que una adecuada propuesta de intervención que ayudara a superar esa situación sería el plan de carrera. Para ello se procedió primero a elaborar el organigrama en el área, que faltaba. Luego siguió la descripción de todos los puestos del área. Con estos elementos requeridos se pudo determinar entonces la sucesión de los puestos que visualizan la posibilidad del plan de carrera. Como instrumentos complementario se propusieron: la previsión de los puestos a causa de posibles ascensos y una matriz correspondiente a los reemplazos potenciales que sirven para poder identificar fácilmente a la persona que ocupará el puesto vacante.

Finalmente se nombran las acciones que se tienen en cuenta para que este plan funcione, tales como, la evaluación del desempeño de cada empleado como forma de establecer los objetivos en orden al plan de carrera con el consiguiente seguimiento, ofreciendo la capacitación que se ve necesaria en cada caso en particular. Y por último se reafirma la importancia de la comunicación al servicio del plan de carrera.

Lo que creemos que se logra con esta propuesta es una mayor motivación del empleado ya que a través de la descripción de puestos tiene una visión más clara de sus responsabilidades por lo cual se evitan superposiciones y tensiones. Por otra parte, por medio del plan de carrera se le ofrecen posibilidades de ascensos y desarrollo profesional. Se obtiene así que los empleados estén dispuestos a mejorar en su propio puesto, a asumir con mayor compromiso sus tareas y alcanzar a los objetivos individuales, grupales y por lo tanto empresariales.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y desarrollo personal*. Mexico: Limusa.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias de 360º*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Mexico: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Badenes, O. (2012). *Características diferenciales*. Recuperado el 28 de 08 de 18, de Dirección de Personal: [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/48069/Art\\_Docente\\_Diferencias\\_DirPer\\_GRRHH\\_Cast.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/48069/Art_Docente_Diferencias_DirPer_GRRHH_Cast.pdf?sequence=1)
- BBVA Argentaria, B. B. (2012). Recuperado el Febrero de 2018, de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/cuatro-pasos-para-crear-plan-carrera-profesional>
- Blake, O. J. (2006). *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones*. BUENOS AIRES: Ediciones Macchi.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México. Thompson.
- Chiavenato, I.(1999) *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw  
Obtenido de Hill. [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf).
- Chiavenato, I.(2000) *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill.
- De León de Matta, L. M. (ENERO de 2014). *Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la*

- Costa Sur. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>
- EMPRESA, L. (2014). Manual de Instrucciones. Gestión del Conocimiento.
- Empresa, L. (18 de Mayo de 2018). *La Empresa*. Recuperado el 18 de mayo de 2018, de [www.xxx.com.ar/index.php/quienes-somos/vision-mision-valores](http://www.xxx.com.ar/index.php/quienes-somos/vision-mision-valores)
- Fernández Losa N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Universidad de La Rioja.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración y economía*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Culter, M. (2005). *Administracion*. En S. P. Robbins, *Administracion*. Mexico: Octava.
- Spencer, L.M. y Spencer, S. M. (1993) *Competence at work, New York, John Wiley and Sons*.
- Valle Cabrera, R. (2004). *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. En R. Valle Cabrera. Madrid: Pearson Educación.
- Vargas, F. (2004) *Competencias Clave y aprendizaje permanente tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe* (Primera ed.). Montevideo: CINTERFOR.
- Verde F., & Lesta, M. (2005). *Capacitación y desarrollo*. Cordoba: IUA, Guías de estudio,.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

## 12. ANEXOS

### 12.1. Encuesta

<b>ENCUESTA</b>	
	<p>¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene con su trabajo?</p> <p><input type="checkbox"/> Total</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Nada</p>
	<p>¿Percibe usted un buen clima laboral, tanto en La Empresa en general como en su propia área?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> No contesta</p>
	<p>¿Las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo son?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buenas</p> <p><input type="checkbox"/> Buenas</p> <p><input type="checkbox"/> Regulares</p> <p><input type="checkbox"/> Malas</p> <p><input type="checkbox"/> No contesta</p>
	<p>¿Cómo considera las condiciones físicas de trabajo? (lugar, ambiente, iluminación, comodidad, clima, espacios, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buenas</p> <p><input type="checkbox"/> Buenas</p> <p><input type="checkbox"/> Regulares</p> <p><input type="checkbox"/> Malas</p>
	<p>Teniendo en cuenta las actividades que realiza, Ud. considera que su salario es:</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p>
	<p>¿Cree que existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
	<p>¿Cree que en su área faltan reconocimientos e incentivos que ayuden a una mayor motivación de los empleados?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
	<p>¿Cuenta con oportunidades de ascenso en su empleo?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> No sabe, no contesta</p>
	<p>¿Por qué motivos cree usted que sus anteriores compañeros presentaron la renuncia a La Empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Baja remuneración</p> <p><input type="checkbox"/> Mejores oportunidades en otras empresas</p> <p><input type="checkbox"/> Problemas interpersonales</p> <p><input type="checkbox"/> Otros</p>
	<p>¿Cree que hay una adecuada comunicación entre las gerencias y los subordinados?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p>

	<input type="checkbox"/> No
	<p>En su percepción, ¿qué tipo de recursos se atienden primordialmente en La Empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Maquina/equipos/software</p> <p><input type="checkbox"/> Personal</p> <p><input type="checkbox"/> No sabe / no contesta</p>
	<p>¿Cree Ud. que es clara la determinación de las tareas en los distintos procesos propios del área?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> En algunos</p> <p><input type="checkbox"/> En ninguno</p> <p><input type="checkbox"/> No sabe / no contesta</p>

Encuesta de percepción de los empleados sobre diversos aspectos de la gestión de RRHH del área.

Se realizó a 9 de los 23 trabajadores del área lo que equivale al 39,2%

**1. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene con su trabajo?**

Tabla N° 1: Grado de satisfacción laboral		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total	6	67%
Regular	2	2%
Nada	1	11%
Totales	9	100%

**2. ¿Percibe usted un buen clima laboral, tanto en La Empresa, en general, como en su propia área?**

- Sí
- No
- No contesta

Tabla N° 2: Clima laboral		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	33%
No	5	56%
No contesta	1	11%
Totales	9	100%

**3. ¿Las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo son?**

- Muy buenas
- Buenas
- Regulares
- Malas
- No contesta

Tabla N°3: Calidad de relaciones laborales		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenas	8	89%
Buenas	0	0%
Regulares	0	0%
Malas	0	0%
No contesta	1	11%
Totales	9	100%

4. **¿Cómo considera las condiciones físicas de trabajo? (lugar, ambiente, iluminación, comodidad, clima, espacios, etc.)**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Tabla N° 4: Condiciones físicas de trabajo		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	4	44%
Bueno	2	22%
Regular	2	22%
Malo	1	11%
Totales	9	100%

5. **Teniendo en cuenta las actividades que realiza, Ud. considera que su salario es:**

- Bueno
- Regular
- Malo

Tabla N°5: Relación Trabajo - salario		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	0	0%
Regular	6	67%
Malo	3	33%
Totales	9	100%

6. **¿Cree que existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores? ¿Por qué?**

- Si
- No

Tabla N° 6: Igualdad en la asignación de beneficios		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	33%

No	6	67%
Totales	9	100%

7. **¿Cuenta con oportunidades de ascenso en su empleo?**

- Si
- No
- No sabe, no contesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si		0%
No	7	78%
No sabe/ no contesta	2	22%
Totales	9	100%

8. **¿Por qué motivos cree Ud. que sus anteriores compañeros de trabajo presentaron la renuncia a La Empresa?**

- Baja remuneración
- Mejores posibilidades en otras empresas
- Problemas interpersonales
- Otros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Baja remuneración	3	33%
Mejores posibilidades en otras empresas	3	33%
Problemas interpersonales	2	22%
Otras	1	11%
Totales	9	100%

9. **¿Cree que hay una adecuada comunicación entre las gerencias y los subordinados?**

- Si
- No

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0%
Totales	9	100%

10. **¿Cree que en su área faltan reconocimientos e incentivos que ayuden a una mayor motivación de los empleados?**

- Si

- No

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	89%
No	1	11%
Totales	9	100%

**11. En su percepción, ¿qué tipo de recursos se atienden primordialmente en La Empresa?**

- Maquina, equipos, software, etc.  
 Personal  
 No sabe / no contesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Maquinas, equipos, software	2	22%
Personal	2	22%
No sabe / no contesta	5	56%
Totales	9	100%

**12. ¿Cree Ud. Que es clara la determinación de las tareas en los distintos procesos propios del área?**

- Si (3)  
 En algunos (4)  
 No sabe/ no contesta (2)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	33%
En algunos	4	44%
No sabe/ no contesta	2	22%
Totales	9	100%

## 12.2. Planilla de inducción

INDUCCION DEL PERSONAL Obra/Área/ Proyecto.....		Rev. 1									
<b>Apellido y nombre/s:</b> _____ <b>Legajo Nº:</b> _____ <b>Puesto:</b> _____ <b>Área:</b> _____ <b>Tutor/a:</b> _____ <b>Fecha de Ingreso:</b> ...../...../.....											
ACTIVIDAD O COMENTARIO A REALIZAR	Se realizó										
<i>RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS</i>											
* Verificar y proveer necesidad de <b>mobiliarios / PC / Permisos / Habilitaciones.</b>											
* <b>Entrega de Información Institucional</b> última revisión.											
* Síntesis de Misión/Visión - Cultura - Obras - de La Empresa.											
* <b>Horario</b> de trabajo / <b>Oficinas / S.U.M /</b> Demás dependencias.											
* Presentación de <b>Tutor/a;</b> (Seguimiento).											
* Verificar el cumplimiento del <b>circuito de administración personal.</b>											
* Otros.											
<i>TUTOR / A</i>											
* <b>Presentación del personal/equipo de trabajo</b> con quien interactúa.											
* <b>Verificar y proveer necesidad</b> de mobiliarios, herramientas, útiles, software, etc.											
* <b>Contactar con personal del Comedor</b> para solicitar almuerzos											
* <b>Instrucción de la tarea</b> a realizar y metodología de trabajo del área.											
* <b>Capacitación</b> sobre las instrucciones específicas de trabajo; (cuando fuere aplicable).											
* Generar un <b>espacio de diálogo con Líder / Gerente / Subgerente / Superior.</b>											
* <b>Agendar entrevista</b> con personal del Sistema de Gestión Integrado.											
<i>Observaciones del Tutor / a :</i>											
<i>RESPONSABLE DEL SGI</i>											
* Síntesis del Sistema de Gestión Integrado de La Empresa											
* Introducción al uso de <b>Intranet. Ventajas.</b>											
* Presentación de <b>Procedimientos, Instrucciones y Procesos</b> del área de su desempeño.											
* <b>Alcance</b> de nuestro <b>Certificado del Sistema.</b>											
* Verificar entrega de este documento a RR.HH.											
* Otros.											
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%; height: 40px;"> </td> </tr> <tr> <td>Firma del ingresante</td> <td>Firma del Responsable de RR.HH.</td> <td>Firma del Responsable del SGI</td> <td>Firma del Responsable del área / Tutor</td> </tr> </table>								Firma del ingresante	Firma del Responsable de RR.HH.	Firma del Responsable del SGI	Firma del Responsable del área / Tutor
Firma del ingresante	Firma del Responsable de RR.HH.	Firma del Responsable del SGI	Firma del Responsable del área / Tutor								

### 12.3. Planilla de evaluación de desempeño y necesidad de formación- Nivel operativo y mandos medios-

PLANILLA DE AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE FORMACION- NIVEL OPERATIVO		Rev. 8
Nombre y apellido: _____		Legajo: _____
Puesto: _____		Departamento: _____
Antigüedad: _____		Periodo a evaluar: / /
Fecha de última evaluación: / /		
<b>Introducciones:</b> Evalúese lo más objetivamente posible según crea conveniente su desempeño en el puesto actual. Lea atentamente las definiciones y seleccione el grado (1, 2, 3, etc.) que refleje su comportamiento. Expresar al final de la evaluación observaciones, comentarios y/o sugerencias de necesidades que cree necesario para su formación.		
<b>Identificación de la calificación (1: insuficiente; 2: regular; 3: aceptable; 4: Muy bueno; 5 sobresaliente)</b>		
1	<b>Insuficiente</b>	El resultado no ha alcanzado las expectativas.
2	<b>Regular</b>	El resultado ha sido parcial, no cumpliendo plenamente con las expectativas/ objetivos planteados. Es necesario un ajuste, por lo que es importante marcar claramente los puntos a mejorar.
3	<b>Aceptable</b>	El resultado fue el esperado, alcanzando las expectativas y objetivos planteados.
4	<b>Muy bueno</b>	Cumple plenamente las expectativas, realizando una contribución importante a su puesto y equipo de trabajo.
5	<b>Sobresaliente</b>	El resultado ha superado ampliamente las expectativas.
<b>Trabajo en equipo</b> <i>Capacidad para integrarse a un equipo de trabajo, compartir conocimientos, cooperar y contribuir al cumplimiento de objetivos comunes produciendo sinergia con los demás compañeros</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve un clima agradable y coopera con el equipo</li> <li>Compromiso con los objetivos del grupo, más allá de sus propios intereses</li> <li>Comparte conocimientos/experiencia y presta colaboración a sus compañeros</li> <li>Reconoce y respeta los diferentes estilos de sus compañeros</li> <li>Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares</li> <li>Valora las ideas y experiencia de los demás.</li> </ul>		
<b>Comunicación</b> <i>Capacidad para escuchar, hacer preguntas, presentar ideas con claridad tanto en forma oral como escrita, teniendo sentido de la oportunidad, previendo el impacto en el interlocutor y corroborando su comprensión</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmite sus ideas de manera clara y organizada, tanto oral como escrito</li> <li>Se preocupa por conocer el impacto que su mensaje genera en sus interlocutores</li> <li>Verifica que sus mensajes sean comprendidos.</li> <li>Escucha activamente poniéndose en el lugar del otro, y esforzándose por comprender significado de la información que recibe.</li> <li>Selecciona el medio/ vía (e-mail, reuniones, etc.) adecuado para emitir los mensajes teniendo en cuenta el público al cual se dirige.</li> <li>Maneja correctamente la información estratégica de la compañía, cuidando los medios de comunicación, interlocutores e información que brinda.</li> <li>Alimenta cuando corresponda los canales internos de comunicación, difundiendo información de interés general.</li> </ul>		
<b>Responsabilidad/ compromiso</b> <i>Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir con los plazos y calidad requerida.</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se compromete con las tareas asignadas y asume la responsabilidad de su seguimiento</li> <li>Se preocupa por cumplir con el objetivo siguiendo las normas y procedimientos.</li> <li>Identifica claramente las prioridades y distribuye tareas en función de las mismas</li> <li>Si no logra cumplir con los objetivos asignados en tiempo y forma, da aviso a su</li> </ul>		

