

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Diseño de un manual de funciones por competencias para la  
Fundación Dolores Sopeña.

**AUTORES:**

Pillajo Conchambay, Karen Sofía

Rodas Rivera, Carmen Mariela

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTORA:**

Lcda. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**13 de septiembre del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Pillajo Conchambay, Karen Sofía; Rodas Rivera Carmen Mariela**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero Comercial**.

### **TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Lcda. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Pico Versoza, Lucía Magdalena, Mgs.**

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Pillajo Conchambay, Karen Sofía; Rodas Rivera  
Carmen Mariela**

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Diseño de un manual de funciones por competencias para la Fundación Dolores Sopeña**”, previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2019**

### **LOS AUTORES:**

---

**Pillajo Conchambay, Karen Sofía**

---

**Rodas Rivera, Carmen Mariela**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Pillajo Conchambay, Karen Sofía; Rodas Rivera  
Carmen Mariela**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Diseño de un manual de funciones por competencias para la Fundación Dolores Sopena”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2019**

**LOS AUTORES:**

---

**Pillajo Conchambay, Karen Sofía**

---

**Rodas Rivera, Carmen Mariela**

## REPORTE URKUND

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

URKUND ★ Probar la nueva interfaz Urkund

**Documento** [PILLAJO-RODAS-SANCHEZ.docx](#) (D54963286)

**Presentado** 2019-08-22 08:11 (-05:00)

**Presentado por** [pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec](mailto:pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec)

**Recibido** [pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com](mailto:pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com)

**Mensaje** Diseño de un manual de funciones por competencias para la Fundación Dolores Sopena [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de estas 41 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
⊕ Categoría	Enlace/nombre de archivo
⊕ >	<a href="#">PILLAJO-RODAS-SANCHEZ.docx</a>
⊕	<a href="#">c715f948-0607-4c17-ab00-02da888202c8</a>
⊕	<a href="#">45fe41ff-d5a9-41d8-b281-3a7911cca91e</a>
Fuentes alternativas	
⊕	<a href="#">Diseño de un manual de funciones por competencias para la Fundación Dolores Sopena como estrate...</a>
⊕	<a href="#">PILLAJO-RODAS-SANCHEZ.docx</a>
⊕	<a href="#">PILLAJO-RODAS-SANCHEZ.docx</a>

1 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

Pillajo Conchambay Karen Sofia  
CI # 0952956209  
Estudiante

Rodas Rivera Carmen Mariela  
CI # 0105172696  
Estudiante

Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.  
C.I. 0911373744  
Tutor

## **AGRADECIMIENTO**

Dios es y será siempre el que lo hace todo, sin Él nada sería posible. Por ello mi primer agradecimiento es a Dios, gracias por confiar en mí, por invitarme a cumplir grandes metas y por darme lo necesario para culminarlas. Sin duda, sin el apoyo del Instituto Catequista Dolores Sopeña tampoco hubiera sido posible culminar con este objetivo, de manera especial gracias a mis hermanas de la comunidad de Guayaquil quienes día a día fueron testigos de lo que implicó esta carrera, todas estuvieron ahí para darme fuerza en los momentos de debilidad y para alegrarse conmigo en los momentos de triunfo. A todos los docentes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por haber compartido sus conocimientos, de manera especial a la Lcda. Pricila Sánchez, tutora de nuestra tesis quien nos ha guiado con paciencia y dedicación. Finalmente, y no por ello menos importante, mi sincero agradecimiento a mis compañeros de carrera con quienes hemos vivido tantas aventuras, sobre todo a Adriana y Sofía con quienes conviví muy de cerca estos cuatro maravillosos años y en quienes vi siempre su apoyo, cercanía, dedicación y paciencia para culminar con éxito cada actividad que nos proponíamos juntas.

**Carmen Mariela Rodas Rivera**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedico a Dios porque Él me puso en este camino, me dio la inspiración y la fuerza para seguir a pesar de que había renunciado a ello por creer que era un camino que me alejaba de Él, sobre todo porque Él es la razón de mi vida, de todos mis sueños y anhelos más profundos. A mis padres, porque gracias a ellos soy lo que soy, son mi gran ejemplo a seguir, y siguen siendo el motivo de muchas de mis alegrías y anhelos. Y a mi hermana de comunidad Miryam Ávila quien me motivo a retomar la carrera y apostó por mí a pesar de los obstáculos.

**Carmen Mariela Rodas Rivera**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi pequeña y valiosa familia; mi madre, mi padre y hermana, por el amor, el apoyo y la felicidad que me dan. Su amor, a pesar de mis defectos y errores. Su apoyo, en cada decisión, en cada desafío, cuando me he sentido vulnerable. La felicidad, la inmensa felicidad que le brindan a mi vida, ustedes son mi refugio. Para cada logro cumplido, sin duda, ustedes son mi motor.

**Karen Sofía Pillajo Conchambay**

## **DEDICATORIA**

A mi hermana por su amor y su amistad; a veces todo parece muy difícil y sientes que no lo vas a lograr, pero no te agobies, todo esfuerzo es recompensado. Ahora mismo eres maravillosa, siempre sigue haciendo lo máximo que puedas, ni más ni menos. De esa forma, jamás te juzgarás a ti misma en modo alguno.

**Karen Sofía Pillajo Conchambay**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**ECON. PICO VERSOZA, LUCÍA MAGDALENA, MGS.**

**DIRECTORA DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**ING. BAJAÑA VILLAGÓMEZ, YANINA SHEGIA, Ph.D. (c)**

**COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**ING. DÍEZ FARHAT, SAÍD, P.h. D.**

**OPONENTE**

Guayaquil, 13 de septiembre del 2019

Ingeniera  
Paola Traverso Holguín  
COORDINADORA UTE A-2019  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
En su despacho.  
De mis Consideraciones:

Por medio del presente la suscrita, Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs., Docente de la Carrera de Administración, designada TUTORA del proyecto de grado de Pillajo Conchambay Karen Sofia y de Rodas Rivera Carmen Mariela cumples informarle a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por las estudiantes, titulado **“Diseño de un manual de funciones por competencias para la Fundación Dolores Sopeña”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de titulación fue procedido a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de coincidencias reportadas.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2019 a mi cargo, en la que me encuentra designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Diseño de un manual de funciones por competencias para la Fundación Dolores Sopeña”** son las señoritas Pillajo Conchambay Karen Sofia y Rodas Rivera Carmen Mariela quienes se denominan autores del presente documento constituyéndose en los únicos responsables de las ideas y contenido expuesto en el documento. Por ello, los autores del documento se comprometieron durante la elaboración del documento en haberse asegurado de cumplir con integridad las normativas APA las cuales han sido adaptadas al formato que requiere la Universidad para el proyecto de titulación, así como demás aspectos respecto a la integridad en la recolección de los datos como en el procesamiento de los cálculos.

Por su parte, la suscrita declara haber actuado en calidad de directora o asesora del proyecto de investigación guiando la teoría propuesta para abordar el tema de investigación, así como también la metodología propuesta. Así, la suscrita, así como las Coordinadoras de Titulación y a la Dirección de Carrera quedan eximidas de cualquier responsabilidad que no haya sido consideradas por los autores del documento siendo mi rol estrictamente el de asesorar y guiar la metodología y el marco teórico y literario que guían la presente propuesta.

Finalmente, luego de una revisión del documento he procedido a otorgar la calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/ 10 (Diez sobre diez)**.

Atentamente,

---

Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.

**PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN**

---

Pillajo Conchambay Karen Sofia  
**Autora del proyecto**

---

Rodas Rivera Carmen Mariela  
**Autora del proyecto**

## Índice

Introducción .....	2
Antecedentes .....	3
Definición del Problema.....	5
Árbol del Problema .....	6
Justificación .....	6
Objetivos .....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos .....	8
Preguntas de investigación .....	8
Delimitaciones .....	8
Limitaciones.....	9
Capítulo 1 .....	10
Marco Teórico.....	10
Conceptos de administración.....	10
Procesos administrativos.....	12
Manual de funciones .....	13
Objetivos del manual de funciones .....	14
Ventajas de los manuales .....	15
Requisitos básicos para el éxito de los manuales .....	15
Limitaciones de los manuales.....	15
Talento humano.....	16
Planificación estratégica.....	17
Competencias .....	18
Componentes de las competencias .....	19
Modelos de competencias.....	19
Clasificación de las competencias .....	20
Sistema de Gestión por competencias .....	21
Diccionario de competencias.....	22
Grados de competencia .....	23
Análisis y descripción de puestos por competencias .....	24
Evaluación de desempeño por competencias .....	24
Organizaciones no lucrativas (ONL) .....	25
Estudio de las Condiciones en las que Opera la Industria .....	27

La gestión estratégica de los recursos: cambio de paradigma .....	27
La gestión en las organizaciones no lucrativas (ONL) .....	28
La gestión del talento humano en la Fundación Children International .	30
Justificación de la necesidad de propuesta metodológica .....	31
Necesidades insatisfechas .....	31
Metodología seleccionada.....	32
Procedimiento para construir un sistema de gestión por competencias	32
Marco Legal .....	36
Base legal: instituciones no lucrativas .....	36
Base legal fundación dolores sopeña.....	37
Base legal: procesos administrativos .....	38
Capítulo 2 .....	40
Metodología.....	40
Diseño de la Investigación .....	40
Tipo de diseño investigación-acción.....	40
Enfoque .....	40
Lógica .....	41
Fuente de datos.....	41
Población .....	42
Muestra.....	42
Muestras diversas o de máxima variación .....	42
Recolección de datos .....	43
Modelo de entrevista .....	44
Análisis de datos.....	45
Transcripción y estructuración de las entrevistas efectuadas al grupo de estudio de la Fundación Dolores Sopeña .....	47
Bitácora de análisis.....	55
Resultados .....	55
Mapa de procesos.....	55
Jerarquización de los procesos .....	56
Capítulo 3 .....	60
Propuesta.....	60
Aspectos Generales de la Empresa .....	60
Razón Social.....	60
Reseña Histórica .....	60

Misión .....	61
Visión .....	62
Valores .....	62
Propuesta educativa de la fundación.....	63
Organigrama .....	63
Nombre de la propuesta.....	63
Antecedentes de la propuesta .....	64
Justificación de la propuesta .....	66
Objetivos de la propuesta.....	66
Descripción de la propuesta .....	66
Beneficios .....	68
Implicaciones financieras .....	69
Diccionario de competencias para la Fundación Dolores Sopeña .....	70
Manual de funciones por competencias .....	81
Conclusiones .....	112
Recomendaciones .....	113
Referencias .....	114

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Teorías Clásicas de la Administración: Modelo Clásico.</i> .....	10
Tabla 2 <i>Teorías Clásicas de la Administración: Modelo Clásico (Parte 2)</i> ...	11
Tabla 3 <i>Diferencias principales entre las Organizaciones Lucrativas y No Lucrativas</i> .....	26
Tabla 4 <i>Diferencias principales entre las Organizaciones Lucrativas y No Lucrativas. (Parte2)</i> .....	27
Tabla 5 <i>Bitácora de análisis de entrevistas</i> .....	55
Tabla 6 <i>Jerarquización de los Procesos Estratégicos</i> .....	57
Tabla 7 <i>Jerarquización de los Procesos Estratégicos (Parte 2)</i> .....	58
Tabla 8 <i>Jerarquización de los Procesos Estratégicos (Parte 3)</i> .....	58
Tabla 9 <i>Jerarquización de los Procesos Operativos</i> .....	59
Tabla 10 <i>Análisis DAFO</i> .....	65
Tabla 11 <i>Implicaciones Financieras</i> .....	70
Tabla 12 <i>Implicaciones Financieras (Parte 2)</i> .....	70
Tabla 13 <i>Manual de Funciones Coordinador Administrativo Financiero</i> .....	81
Tabla 14 <i>Manual de Funciones Coordinador Administrativo Financiero (Parte 2)</i> .....	82
Tabla 15 <i>Manual de Funciones Coordinador Administrativo Financiero (Parte 3)</i> .....	82
Tabla 16 <i>Manual de Funciones Asesor Financiero</i> .....	83
Tabla 17 <i>Manual de Funciones Asesor Financiero (Parte 2)</i> .....	84
Tabla 18 <i>Manual de Funciones Asesor Financiero (Parte 3)</i> .....	84
Tabla 19 <i>Manual de Funciones Coordinador de Talento Humano</i> .....	85
Tabla 20 <i>Manual de Funciones Coordinador de Talento Humano (Parte 2)</i>	86
Tabla 21 <i>Manual de Funciones Coordinador de Talento Humano (Parte 3)</i>	86
Tabla 22 <i>Manual de Funciones Coordinador de Formación</i> .....	87
Tabla 23 <i>Manual de Funciones Coordinador de Formación (Parte 2)</i> .....	88
Tabla 24 <i>Manual de Funciones Coordinador de Formación (Parte 2)</i> .....	88

Tabla 25 <i>Manual de Funciones Coordinador de Mantenimiento</i> .....	88
Tabla 26 <i>Manual de Funciones Coordinador de Mantenimiento (Parte 2)</i> ...	90
Tabla 27 <i>Manual de Funciones Coordinador de Mantenimiento (Parte 3)</i> ...	91
Tabla 28 <i>Manual de Funciones Auxiliar Administrativo</i> .....	91
Tabla 29 <i>Manual de Funciones Auxiliar Administrativo (Parte 2)</i> .....	92
Tabla 30 <i>Manual de Funciones Auxiliar Administrativo (Parte 3)</i> .....	92
Tabla 31 <i>Manual de Funciones Auxiliar Administrativo (Parte 4)</i> .....	93
Tabla 32 <i>Manual de Funciones Secretaria</i> .....	93
Tabla 33 <i>Manual de Funciones Secretaria (Parte 2)</i> .....	94
Tabla 34 <i>Manual de Funciones Secretaria (Parte 3)</i> .....	94
Tabla 35 <i>Manual de Funciones Secretaria (Parte 4)</i> .....	95
Tabla 36 <i>Manual de Funciones Responsable Local</i> .....	95
Tabla 37 <i>Manual de Funciones Responsable Local (Parte 2)</i> .....	96
Tabla 38 <i>Manual de Funciones Responsable Local (Parte 3)</i> .....	96
Tabla 39 <i>Manual de Funciones Responsable Local (Parte 4)</i> .....	97
Tabla 40 <i>Manual de Funciones Directora de Centro</i> .....	97
Tabla 41 <i>Manual de Funciones Directora de Centro (Parte 2)</i> .....	98
Tabla 42 <i>Manual de Funciones Directora de Centro (Parte 3)</i> .....	98
Tabla 43 <i>Manual de Funciones Directora de Centro (Parte 4)</i> .....	99
Tabla 44 <i>Manual de Funciones Directora de Centro (Parte 5)</i> .....	99
Tabla 45 <i>Manual de Funciones Equipo Coordinador</i> .....	100
Tabla 46 <i>Manual de Funciones Equipo Coordinador (Parte 2)</i> .....	100
Tabla 47 <i>Manual de Funciones Equipo Coordinador (Parte 3)</i> .....	101
Tabla 48 <i>Manual de Funciones Asesor Pedagógico</i> .....	101
Tabla 49 <i>Manual de Funciones Asesor Pedagógico (Parte 2)</i> .....	102
Tabla 50 <i>Manual de Funciones Asesor Pedagógico (Parte 3)</i> .....	102
Tabla 51 <i>Manual de Funciones Asesor Pedagógico (Parte 4)</i> .....	103
Tabla 52 <i>Manual de Funciones Docente</i> .....	103

Tabla 53 <i>Manual de Funciones Docente (Parte 2)</i> .....	104
Tabla 54 <i>Manual de Funciones Docente (Parte 3)</i> .....	104
Tabla 55 <i>Manual de Funciones Docente (Parte 4)</i> .....	105
Tabla 56 <i>Manual de Funciones Docente (Parte 3)</i> .....	105
Tabla 57 <i>Manual de Funciones Tallerista</i> .....	106
Tabla 58 <i>Manual de Funciones Tallerista (Parte 2)</i> .....	107
Tabla 59 <i>Manual de Funciones Tallerista (Parte 2)</i> .....	107
Tabla 60 <i>Manual de Funciones Auxiliar de Servicios</i> .....	108
Tabla 61 <i>Manual de Funciones Auxiliar de Servicios (Parte 2)</i> .....	109
Tabla 62 <i>Manual de Funciones Auxiliar de Servicios (Parte 3)</i> .....	110
Tabla 63 <i>Manual de Funciones Bodeguero</i> .....	110
Tabla 64 <i>Manual de Funciones Bodeguero (Parte 2)</i> .....	111
Tabla 65 <i>Manual de Funciones Bodeguero (Parte 3)</i> .....	111

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol del problema de la investigación.....	6
<i>Figura 2.</i> Composición general del diccionario de competencias.....	23
<i>Figura 3.</i> Ejemplo de diccionario de competencias con sus grados.....	33
<i>Figura 4.</i> ¿Cómo asignar los grados a cada puesto? . .....	34
<i>Figura 5.</i> Proceso cualitativo con un tipo de recolección de datos la entrevista.....	44
<i>Figura 6.</i> Espiral de análisis de datos cualitativos. ....	46
<i>Figura 7.</i> Mapa de procesos propuesto de la Fundación Dolores Sopeña ..	56
<i>Figura 8.</i> Organigrama de la Fundación Dolores Sopeña.. .....	63
<i>Figura 9.</i> Organigrama rediseñado de la Fundación Dolores Sopeña.....	67

## Resumen

En la perspectiva moderna, el talento humano se ha convertido en el centro de atención, ya que parte de una concepción humana, abierta y estratégica que permite maximizar su aprovechamiento en la organización, dejando a un lado el sistema de gestión tradicional el cual resta relevancia al factor humano. La presente propuesta metodológica parte de un diagnóstico realizado a la Fundación Dolores Sopeña, el cual arrojó como resultado debilidades en la gestión del personal, debido a la falta de un manual de funciones. Es por esto que la propuesta tiene como objetivo diseñar un manual de funciones basado en la gestión por competencias, la cual se ha considerado ideal de acuerdo a la naturaleza de la institución. La metodología aplicada se ha desarrollado desde un enfoque cualitativo, utilizando un diseño investigación-acción y muestreo de máxima variación. Subsiguientemente, se procedió a la estructuración y análisis de la información, estos procedimientos se realizaron en conjunto con las autoridades de la fundación. El resultado obtenido fue el manual de funciones, el cual incluye tanto las funciones como las competencias adecuadas para cada cargo.

**Palabras Claves:** Manual de funciones, Talento Humano, Planeación Estratégica, Gestión por Competencias, Instituciones No lucrativas.

## **Abstract**

In the modern perspective, human talent has become the center of attention, because it starts from a human, open and strategic conception that maximizes its use in the organization, leaving aside the traditional management system which diminishes relevance to the human factor. This methodological proposal is based on a diagnosis made to the Dolores Sopeña Foundation, which resulted in weaknesses in personnel management, due to the lack of a functions manual. For this reason, the proposal aims to design a manual of functions based on competence management, which has been considered ideal according to the nature of the institution. The applied methodology has been developed from a qualitative approach, using a research-action design and maximum variation sampling. Subsequently, the information was structured and analyzed, these procedures were carried out in conjunction with the authorities of the foundation. The result obtained was the manual of functions, which includes both the functions and the appropriate competences for each position.

**Keywords:** Function Manual, Human Talent, Strategic Planning, Competences Management, Non-profit Institutions.

## **Introducción**

Las organizaciones de hoy en día atraviesan la era del conocimiento, lo cual las obliga a cambiar para hacer frente a las nuevas amenazas, así como aprovechar las oportunidades que ofrece el medio en que se desarrollan. La supervivencia de las mismas radica en una orientación hacia el futuro, para lo cual las entidades deben adecuarse a desafíos como la globalización, las personas, los clientes, los productos o servicios, la tecnología, el conocimiento y los resultados. Adquirir nuevos enfoques y prácticas administrativas es imprescindible para las organizaciones sin importar su tamaño o naturaleza.

El talento humano es uno de los elementos que mayor sensibilidad presenta ante los cambios, por lo cual representa un gran reto para las empresas. A lo largo de la historia, el enfoque que se le ha dado a las personas ha evolucionado, clasificándose en tres etapas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. Actualmente, la competitividad es una meta que se puede alcanzar por medio de una adecuada administración del talento humano.

Por esta razón, es importante que la institución cuente con un medio para orientar el desempeño del personal. En este sentido, la directiva de la Fundación Dolores Sopena se encuentra predispuesta a brindar apoyo para el desarrollo de este proyecto, debido a que se evidencia que la deficiencia en la gestión del personal representa una debilidad que limita los resultados de la institución. Además, a pesar de ser una institución sin fines de lucro y con una misión y visión plenamente orientadas al aporte para la sociedad, necesita de herramientas administrativas que contribuyan al cumplimiento de su razón de ser.

La investigación se encuentra desarrollada por capítulos. El capítulo 1 corresponde al marco teórico, en el caso de la propuesta metodológica en este apartado se detalla la normativa general existente, las condiciones en las que opera la industria y la justificación de la necesidad de la propuesta.

Adicionalmente, se han añadido apartados teóricos, referenciales y legales para complementar dicho capítulo.

El capítulo 2 corresponde a la metodología de investigación utilizada, en este sentido debido al enfoque cualitativo se trabaja con el diseño de investigación-acción. La población y muestra no son estadísticos, en su lugar se usa muestreo de máxima variación. Se utiliza lógica inductiva y fuente de información primaria y secundaria. En el capítulo 3 se detalla la propuesta, la cual consiste en la elaboración del manual de funciones de cada cargo en base al organigrama institucional enfocado en las competencias. Previamente, se realiza un reconocimiento de la situación actual de la Fundación Dolores Sopeña, con el fin de contextualizar la mencionada propuesta. Se adjunta el rediseño del organigrama y el diccionario de competencias. Por último, se muestra las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de ser de utilidad para la Fundación Dolores Sopeña y futuras investigaciones que puedan partir en base a este proyecto.

### **Antecedentes**

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial en la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX. Posteriormente, Elton Mayo fue quien la definió como Recursos Humanos, desde entonces ha sido un tópico desarrollado por sinnúmero de autores. A pesar de no ser un tema novísimo, sin duda alguna el factor del talento humano ha jugado un papel primordial desde los tiempos de Sun Tzu hasta el día de hoy en las organizaciones.

Por su parte, las organizaciones funcionan como seres vivos, cumplen a su vez con un ciclo en el que nacen, se desarrollan, se multiplican y mueren. Así mismo, reciben una fuerte influencia del entorno que las rodea. Es así que toda agrupación de personas que busca alcanzar sus objetivos de forma efectiva, necesita coordinar sus actividades. Para ello se requiere determinar objetivos y aplicar un sistema de coordinación que permita a cada persona aportar a la consecución de los fines propuestos desde el cargo que ejecute (Porret, 2012).

En este sentido, según Chiavenato (2017), la planeación estratégica puede ser aplicada en la gestión del talento humano. El primer paso a realizar es el análisis organizacional interno en el cual se debe tener en cuenta: (a) la misión y visión organizacionales, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia, (b) los recursos empresariales disponibles, (c) la estructura organizacional y sus características, (d) el estilo de administración y (e) las personas, tomando en cuenta todo lo que pueden aportar a la organización. La relevancia que se le presta a planeación estratégica y gestión del talento humano según lo afirmó Prieto (2014) radica en que este elemento debe ser considerado la clave del éxito de una empresa, muchas veces existe fuga de talento humano calificado debido a la falta de gestión del mismo.

En cuanto a la ejecución como tal de la gestión del talento humano Pico (2016) afirmó:

La administración del talento humano en la práctica se efectúa a través del proceso administrativo; planear, ejecutar y controlar. El uso adecuado de los recursos de una empresa, entre ellos el talento humano, no solo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también deben considerarse los factores representativos de estos individuos. (p. 99)

Siendo así, el factor del talento humano debe ser gestionado correctamente para que se convierta en una ventaja competitiva. El modelo de gestión por competencias surge como respuesta a esta necesidad, dicho modelo busca establecer una estrecha relación entre los integrantes de una organización con las estrategias de la misma y a su vez con sus capacidades (Alles, 2016).

Las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar los nuevos retos planteados por el entorno económico, político y social que evolucionan rápidamente y que influyen en sus operaciones diarias y los procesos claves. Por lo tanto, las organizaciones deben involucrar las nuevas dimensiones culturales, tales como nuevas formas de dirigir empresas, estructuras organizativas más flexibles, valores y creencias orientados al proceso

innovador (Barrios & Adam, 2017). En este contexto, la Fundación Dolores Sopeña debe apuntar a la implementación de herramientas administrativas que promuevan su gestión y desempeño.

La propuesta metodológica ha establecido un enfoque prioritario a la adecuada gestión del talento humano. El desarrollo de la propuesta pretende lograr una visión clara de la Fundación Dolores Sopeña, con el fin de diseñar un manual de funciones adecuado de acuerdo a las particularidades y necesidades organizacionales. De este modo, la trayectoria de la fundación será trazada con mejores resultados.

### **Definición del Problema**

La Fundación Dolores Sopeña cuenta con una larga trayectoria en la ciudad de Guayaquil, alrededor de 86 años. Esta institución presta servicios de formación y capacitación dirigidos al colectivo que se encuentra en condiciones vulnerables, tanto social como económica. El principal objetivo de la organización es mejorar la calidad de vida de estas personas.

Sin embargo, a pesar de los años y el prestigio que ha construido, esta institución posee debilidades en el ámbito administrativo. Hoy en día, en la fundación el uso de instrumentos administrativos es bajo, por lo cual gran parte de las actividades se han dirigido de manera empírica. Esto ha ocasionado que se susciten deficiencias en la gestión del talento humano.

Una de las principales causas que provoca esta ineficiencia es la falta de un manual de funciones que permita establecer con claridad y precisión las actividades del personal. Por consiguiente, se generan efectos tales como; falta de compromiso del personal, evaluación subjetiva de los cargos, defectos en los procesos de cada cargo, entre otros. Por este motivo, es primordial el desarrollo de un manual de funciones para la Fundación Dolores Sopeña, que sirva como herramienta para el mejoramiento de los procesos y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

## Árbol del Problema

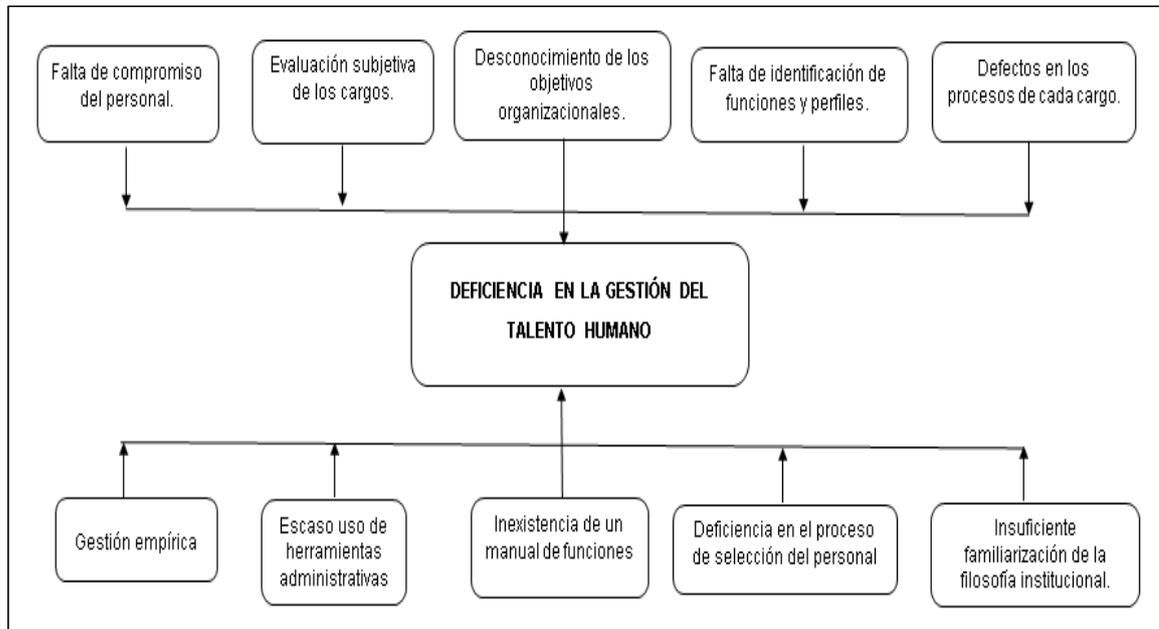


Figura 1. Árbol del problema de la investigación. Adaptado de “Metodología de la investigación (Sexta ed.)”, por R., Hernández, C., Fernández & P., Baptista, 2014.

### Justificación

Es importante reconocer la utilidad del manual de funciones como herramienta administrativa para los gerentes. Sin embargo, existen instituciones que no cuentan con este elemento, como es el caso de la Fundación Dolores Sopena. La falta de esta herramienta repercute en efectos negativos para la institución. Toda organización, sin importar su naturaleza debe contar con un instrumento para la administración del personal. Por tanto, la significancia del diseño de un manual de funciones para la fundación radica en el aporte que este le da a la optimización del talento humano y en consecuencia al mejoramiento de procesos.

### Económico

En cuanto a este ámbito, la presente investigación toma en cuenta que toda organización es un agente económico de la sociedad. Por lo tanto, se espera que los resultados puedan colaborar a la mejoría de los procesos de la institución, a través de la adecuada gestión del personal. Ofreciendo de

este modo un mejor servicio que permita cumplir con la demanda de las fuerzas del mercado.

### **Social**

El enfoque social para la investigación es primordial, debido a que con los resultados se busca mejorar el desempeño de la Fundación Dolores Sopena. Lo cual le brindará a esta institución la oportunidad de incrementar su ayuda a la sociedad. Siendo así, del mismo modo las personas beneficiadas por la fundación al recibir un servicio de calidad puede aportar a su entorno. Además, de este modo las iniciativas de la fundación podrán ser llevadas a cabo con los aportes que brindan las ciencias administrativas.

### **Académico**

El presente trabajo en el ámbito académico, servirá de guía para posteriores investigaciones que se deseen realizar basándose en la estructura aplicada de propuesta metodológica, ya que por lo general los modelos más empleados son la investigación y proyectos de factibilidad. Por otra parte, aporta académicamente a los investigadores habilidades para el desarrollo de investigaciones de enfoque cualitativo. Se brinda una guía de la aplicación del modelo de gestión por competencias en una institución no lucrativa, que por lo general, se utiliza en empresas lucrativas.

### **Profesional**

En este ámbito, se busca que el presente trabajo pueda ser replicado, tanto en los distintos centros de la Fundación Dolores Sopena, como por otras organizaciones que posean la necesidad de este instrumento administrativo. En cuanto al ámbito profesional personal, la investigación ha aportado con habilidades metodológicas y conocimientos que son de utilidad en la vida profesional. En este caso específico, se ha profundizado en los conocimientos sobre la gestión del talento humano de manera general, que a su vez se ha demostrado que puede ser aplicado en el sector no lucrativo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un manual de funciones por medio del modelo de gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la gestión del talento humano de la Fundación Dolores Sopeña.

### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar la normativa general existente, la justificación de la necesidad de la propuesta metodológica y las condiciones en las que opera la industria a través de revisión de literatura.
- Reconocer la situación actual de la Fundación Dolores Sopeña.
- Establecer la metodología de investigación para la recolección de información y su respectivo análisis.
- Elaborar el manual de funciones por competencias de cada cargo en base al organigrama institucional.

### **Preguntas de investigación**

- ¿La Fundación Dolores Sopeña utiliza alguna herramienta que permita la identificación de funciones y perfiles de cada cargo?
- ¿Qué problemas se derivan de la falta de un manual de funciones en la Fundación Dolores Sopeña?
- ¿Qué particularidades posee la estructura organizacional de la Fundación Dolores Sopeña?
- ¿Cuál debe ser el modelo de manual de funciones que más se ajusta a la realidad de la Fundación Dolores Sopeña?

### **Delimitaciones**

En la medida en que el fenómeno bajo estudio esté claramente formulado y delimitado se favorecerán las posibilidades del investigador de no perderse en la investigación. Es más fácil trabajar en situaciones específicas que generales (Balliache, 2015). La investigación se desarrollará en la Fundación Dolores Sopeña, la cual es una Institución privada internacional sin ánimo de lucro que se ha establecido de manera internacional. Debido al tiempo y la accesibilidad a la información, el objeto

de estudio será el centro de capacitación ubicado en la ciudad de Guayaquil. Para la obtención de la información necesaria se cuenta con el apoyo y predisposición de la directora de la fundación. La Fundación Dolores Sopena, en la ciudad de Guayaquil cuenta con 83 colaboradores directos que forman parte de su personal. El tiempo destinado para la investigación será de aproximadamente 4 meses.

### **Limitaciones**

Según Bernal (2015) las limitaciones en un proyecto de investigación se pueden referir a: (a) limitaciones de tiempo, (b) limitaciones de espacio o territorio y (c) limitaciones de recursos. Dado el caso, la investigación se vio limitada en recursos académicos que sirvieran de guía en cuanto a la estructura de propuesta metodológica. Otra limitante fue la falta de datos estructurados proporcionados por la fundación. Por último, para desarrollar de forma óptima la gestión por competencias se requiere de mayor plazo de tiempo que permita aplicar minuciosamente el modelo de competencias.

## Capítulo 1

### Marco Teórico

#### Conceptos de administración

El concepto de administración es ampliamente desarrollado por un gran número de autores. Cada uno ha enriquecido su significado y relevancia no sólo en el ámbito empresarial, sino en muchos otros campos. Algunos autores por su gran aporte, han obtenido grandes reconocimientos en el mundo entero, como Henry Fayol que es considerado el padre de la administración. A continuación, se detallan las teorías más conocidas que presentan diversos modelos administrativos. El modelo clásico es una de las primeras teorías que surgen a lo largo de la historia, cuyas principales definiciones se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1  
*Teorías Clásicas de la Administración: Modelo Clásico.*

<i>Teorías</i>	<i>Conceptualización</i>
Administración Científica	<p>Frederick Taylor (1856-1915), publicó la obra Principios de la administración científica, en el cual detallaba el uso de métodos científicos como medio para realizar un mejor trabajo. Además, Taylor aportó con los cuatro principios básicos de la administración, enfocados en la administración como una ciencia, la selección científica de los trabajadores, la capacitación y la cooperación.</p> <p>Por otra parte, Frank B. y Lillian M. Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972) aportaron al trabajo de Taylor, orientados al desarrollo de los trabajadores con el fin de fomentar su potencial humano.</p>

*Nota:* Adaptado de “Administración (Décimotercera ed.)”, por S., Robbins & M., Coulter, 2018.

Tabla 2  
*Teorías Clásicas de la Administración: Modelo Clásico (Parte 2)*

Teorías	Conceptualización
Administración General	<p>Henri Fayol (1841-1925) fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Su principal aporte fueron los 14 principios de la administración, estos eran: “División de trabajo”, “Autoridad”, “Disciplina”, “Unidad de Mando”, “Unidad de Dirección”, “Subordinación del interés individual a los intereses de la organización”, “Remuneración”, “Centralización”, “Cadena de Mando”, “Orden”, “Equidad”, “Estabilidad del Personal”, “Iniciativas” y “Espíritu de Equipo”.</p> <p>Así mismo, Max Weber (1864-1920), fue el promotor de la burocracia como un tipo ideal de organización.</p>

*Nota:* Adaptado de “Administración (Décimotercera ed.)”, por S., Robbins & M., Coulter, 2018.

En los autores contemporáneos, se observa tanto un enriquecimiento al término como un cambio de perspectiva. En el enfoque de sistemas, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) indicaron que: “para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, se piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan” (p.50). Por su parte, Ramírez (2013) manifestó que: “la administración es el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría, ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p.5).

Desde una perspectiva más actual, Galinelli y Migliore (2015) relacionaron el término administrar con gestionar. Advirtieron que no son términos antagónicos, como muchos autores opinan, sino más bien son complementarios. Mientras que la administración se concentra más en el manejo de los recursos con una mirada focalizada en el interior de la organización, la gestión la complementa con el reconocimiento y actuación que hace del entorno en pro del logro de los objetivos. Por su parte, Chiavenato (2016), afirmó:

La administración constituye una actividad importante en una sociedad pluralista, basada en el esfuerzo cooperativo del hombre por medio de las organizaciones. La tarea básica de la administración es hacer las

cosas por medio de las personas, con los mejores resultados. En cualquier tipo de organización humana se busca el logro de determinados objetivos con eficiencia y eficacia. La administración dirige el esfuerzo de los grupos organizados. (p. 18)

El concepto ha evolucionado a medida que las empresas tienen que adaptarse a los cambios. Hoy se habla del modelo conductual, Robbins y Coulter (2018), refirieron que ha sido la base para muchas de las teorías de motivación, liderazgo, comportamiento grupal, entre otros temas conductuales que se usan actualmente en las prácticas administrativas. Los mismos autores hablan del modelo cuantitativo y señalaron que: “involucra aplicaciones de estadística, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadora en las actividades administrativas” (p.37).

Luego de recorrer las diversas conceptualizaciones que hacen los autores se puede concluir que tanto administrar como gestionar son términos complementarios. Hacen referencia al conjunto de principios, técnicas, herramientas, procesos o modelos que el ser humano utiliza con el propósito de gestionar los recursos y las actividades de una organización, para lo cual, se tiene en cuenta tanto los aspectos internos como el entorno de la organización, con la finalidad de tomar las mejores decisiones en pos del logro de los objetivos. En este enfoque el ser humano juega un papel crucial ya que la tarea se hace por medio de él y mediante un esfuerzo cooperativo entre todos los integrantes de la organización.

### **Procesos administrativos**

González (2015) definió a los procesos como: “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente” (p.231). En cambio, Ricalde (2016) afirmó que se llama proceso administrativo al ciclo de: planear, organizar, dirigir y controlar que sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos. Es decir, en términos generales los procesos hacen referencia a las actividades que se llevan a cabo para cumplir con la finalidad de las organizaciones. En cuanto a su clasificación, para este estudio sólo refiere

una clasificación según la posición jerárquica de los cargos citada por Carrasco (2011):

- Los procesos estratégicos: “Se trata de un proceso que dirige a todos los demás. Entendiendo dirección como realizar un ciclo que consta de cuatro etapas: planear, realizar, controlar y retroalimentar” (p. 104).
- Un proceso operativo: También conocido como proceso del negocio es aquel que se relaciona directamente con la misión de la organización e interactúa con los clientes por medio de los productos o servicios (Carrasco, 2011).

En otro orden, y para una mejor comprensión de los procesos de las organizaciones, existe una herramienta conocida como mapa de procesos, Carrasco (2011) lo definió de la siguiente manera:

El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de todos los procesos de la organización. Este debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. Se trata de un mapa con un tamaño promedio de unos dos metros cuadrados donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones. (p. 71)

### **Manual de funciones**

El proyecto propone la elaboración de un manual de funciones, por ello, es necesario definir el término. De acuerdo con Rodríguez (2012), el manual de funciones puede ser descrito como un documento que contiene una serie de procedimientos, políticas, normas y sugerencias que pretenden sistematizar y organizar las acciones planeadas, de tal modo que todos los integrantes de la organización conozcan las funciones asignadas. Por otra parte, Molina, Zambrano y Martínez (2016) refirieron que:

Los manuales son una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que las personas realizan en un área específica de una empresa. Como objetivos y beneficios es de fijar políticas, definir funciones, determinar y delimitar

responsabilidades, permitir ahorro de tiempo, evitar desperdicios, reducir los costos, facilitar la selección de personal, construir una base, servir base de adiestramiento, comprender el plan de la empresa. (p. 1)

Un manual de funciones es un instrumento de gran relevancia para las personas que pertenecen a una empresa, debido a que detalla de manera precisa una actividad (Vivanco, 2017). Por lo que facilita posteriores evaluaciones y seguimiento a las actividades y tareas que cada persona realiza en su cargo asignado.

### **Objetivos del manual de funciones**

Molina et al. (2016) indicaron que el principal objetivo de los manuales es dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales, así como propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente. Por lo tanto, se evita duplicidad de funciones y se propicia mejoras en los procedimientos vigentes. Por su parte, Vivanco (2017) señaló 3 objetivos principales: a) presentar una visión de la organización y b) determinar funciones asignadas. De manera más detallada, Rodríguez (2012) refirió que la elaboración e implementación de manuales pretende los objetivos descritos a continuación:

- Instruir al personal acerca de aspectos básicos como: objetivos, funciones, relaciones de trabajo, procedimientos, políticas, etc., para lograr una estandarización.
- Precisar la estructura orgánica de toda la empresa, de un área funcional para deslindar responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar al personal de la empresa para la ejecución correcta de las tareas asignadas y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.

- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de un programa de reorganización. (p. 65)

### **Ventajas de los manuales**

Los manuales administrativos presentan ventajas en cuanto al desarrollo de las actividades de manera eficientes, ya que elimina duplicidad, incertidumbre y confusiones. Además, permiten controles administrativos debido a que la información que contienen es de carácter formal, es decir, es información autorizada. Estandarizan los métodos de trabajo por medio de la unificación de criterios en la ejecución del trabajo, lo cual a su vez facilita la capacitación del personal nuevo (Vivanco, 2017). Molina et al. (2016) afirmaron que un manual administrativo también forma parte del plan organizacional ya que ayuda a efectuar los objetivos del mismo.

### **Requisitos básicos para el éxito de los manuales**

Según Rodríguez (2012), es necesario seguir los siguientes lineamientos para el éxito de los manuales: (a) redactar de manera sencilla y precisa, de acuerdo a los usuarios del manual; (b) incluir organigramas, diagramas, entre otras ayudas visuales; (c) procurar la actualización de los manuales; y (d) comunicar los cambios y las revisiones. Además, la metodología a partir de la cual fue elaborado debe ser actual y flexible de forma tal que el mismo siempre quede abierto a cambios o transformaciones. Todo manual es propenso al cambio debido a que el talento humano no es un elemento estático.

### **Limitaciones de los manuales**

La elaboración ineficiente de un manual puede generar graves inconvenientes en el desarrollo de los procesos. Si no son actualizados de forma continua, pierden su efectividad, además que el costo de actualizarlos podría ser alto. Por otra parte, un manual contiene aspectos formales de la organización, más no aspectos informales que son de igual importancia. Finalmente, el contenido de un manual debe ser el ideal, si se coloca excesiva información podría resultar complicado de entender, al contrario, si contiene poca información podría no resultar útil (Rodríguez, 2012).

## **Talento humano**

A pesar de que los términos talento humano y recursos humanos han adquirido múltiples matices, en algunos autores, en este proyecto se considera como sinónimos. Moreno y Godoy (2012) manifestaron:

En una organización, los recursos humanos están conformados por los individuos que la integran, llámese profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen un talento caracterizado por los conocimientos, experiencia, individualidad y diversidad de competencias que en su conjunto contribuyen al alcance de las metas y objetivos propuestos. (p.65)

Estos individuos deben ser acompañados por una persona que se dedique a tiempo completo a gestionar sus diversas funciones o actividades, de manera que se aproveche al máximo todas sus capacidades y potencialidades. Y es aquí donde surge la idea de la gestión del talento humano, la misma que es conceptualizada por diversos autores, así, por ejemplo, Escobar y Vargas (2016) señalaron:

La gestión del talento humano nace de la necesidad de encontrar mecanismos efectivos para la administración de personal dentro de las organizaciones. Ya que anteriormente si existía muchos mecanismos para administrar las empresas en términos generales pero no había un mecanismo especializado para trabajar con el personal, dentro de la organización, sin tener en cuenta solo su productividad y eficiencia, sino pensando en ellos como seres humanos que tienen una vida personal y familiar que también afecta o mejora su desempeño laboral. (p.24)

Por su parte, Carrasco (2011) afirmó: que la gestión del talento humano “son un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes” (p. 31). Por su parte, Rivera (2015) aseveró que la función de la gestión del talento humano va más allá de la mera administración, supervisión y control del personal. Se centra más en apoyar el desarrollo de sus capacidades por medio de la gestión de sus conocimientos y

competencias. Por tales razones, el talento humano constituye el recurso más importante dentro de las organizaciones, constituye un valor inviolable. Por tanto, es necesario prestar la atención que se merece. Se hace urgente la necesidad de gestionar efectivamente sus procesos, actividades y tareas para llegar con éxito al cumplimiento de los objetivos. Una de las técnicas más usadas en este ámbito es la planificación estratégica.

### **Planificación estratégica**

Para abordar sobre este concepto se debe tener en cuenta que la planificación es una de las funciones del proceso administrativo. En los últimos años ha sido fuertemente utilizada, debido al gran aporte que hace para la gestión en las organizaciones. Leal del Valor, Bolívar y Castillo (2011) aseveraron que es un proceso gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias) concentrándose sólo los objetivos posibles de alcanzar y en qué áreas competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Bazurto (2016) fue más allá y dijo que la planificación estratégica se refiere a las grandes decisiones que se toman para materializar la Misión y la Visión en las organizaciones. De igual modo, Mendoza, López y Salas (2016) señalaron que es una función administrativa que posibilita a las empresas fijar objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada. El horizonte temporal de este enfoque está orientado al largo plazo, que normalmente se refiera a cinco años o más (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Como se observa, en términos generales la planificación estratégica hace referencia a todo lo que se planifica en las organizaciones para alcanzar sus objetivos. En este sentido se puede hacer una planificación estratégica para gestionar las finanzas, los recursos materiales, los inventarios, el personal, entre otros. Dado el contexto, como ya se mencionó en otros apartados, el talento humano es una pieza fundamental en las organizaciones. Por lo tanto, elaborar una planificación estratégica del talento humano puede constituir una ventaja competitiva muy valiosa para las organizaciones.

La planificación estratégica del talento humano hoy en día es considerada por la gran mayoría de autores como una herramienta clave para el éxito de las organizaciones. En este sentido Aguilar (2015) manifestó que existen tres elementos que distinguen a una planificación estratégica del talento humano, estos son: (a) el talento humano es un elemento decisivo en la competitividad de las organizaciones; (b) el enfoque sistémico o integrador de la planificación estratégica del talento humano; y (c) la necesidad de que exista coherencia entre la gestión del talento humano y la estrategia organizacional. Por otro lado, Mendoza et al. (2016) afirmaron que la planificación estratégica del talento humano se refiere a: “los procesos de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de los recursos humanos demandada por la organización (p.65). Por lo tanto, la necesidad de buscar una herramienta que facilite la planificación del talento humano se vuelve prioritaria en las organizaciones. La gestión por competencias es una metodología que hoy en día se ha expandido ampliamente, como un enfoque que permite cumplir con esta finalidad.

### **Competencias**

Para el caso que nos compete, la RAE, define la competencia como: “pericia, actitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Por otro lado, Medina (2015) aseveró que: “la competencia laboral es la combinación de rasgos de personalidad (capacidades, actitudes y destrezas) y comportamientos observables (conocimientos, valores y atributos) que permiten demostrar la capacidad real que posee una persona para desempeñar una actividad laboral en una organización” (p. 8). Cabe indicar que en la literatura revisada de competencias siempre se relaciona este término con el talento humano, debido a que son las personas las que poseen competencias.

### **Componentes de las competencias**

Calvo (2014) afirmó para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias es necesaria la unión de cinco elementos esenciales y distintos que a continuación se detallan:

- Conocimiento: Se refiere al Saber. Es el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico o social.
- Capacidad y rasgos personales. Alude al Saber hacer, es el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se posee.
- Valores, creencias o actitudes. Indica el Saber estar, es el conjunto de actitudes o valores acordes con las principales características de la organización.
- Motivación. Se refiere al Querer hacer, es el conjunto de aspectos motivacionales que permiten que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Estos pueden ser factores tanto internos como externos de la persona.
- Contexto: Se refiere al Poder hacer, es el conjunto de factores relacionados tanto con la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales potenciales de las personas. Así como los factores relacionados con el entorno, es decir la disponibilidad de los medios y los recursos que faciliten o dificulten el desarrollo de la competencia.

### **Modelos de competencias**

La bibliografía revisada menciona varios enfoques o modelos teóricos y metodológicos de competencias. En el desarrollo de esta propuesta se utiliza tres modelos sugeridos por Medina (2015):

- Conductual o comportamental. Este modelo identifica capacidades, conductas o atributos relacionados con las características de la persona que le permitan el éxito de su desempeño. Las competencias se definen a partir de los

empleados con mejor desempeño. Se suele aplicar en cargos ejecutivos, aunque también es válido para mandos medios y cargos menores.

- Funcional y cognitivo. Modelo que identifica competencias técnicas asociadas con las tareas clave de su puesto de trabajo. Son competencias que la persona debe poseer para poder desarrollar su función. Pone énfasis en los resultados, por lo que puede ser evaluada según unos niveles mínimos exigidos. Se utiliza para cargos operativos y técnicos.
- Constructivista u holístico. En este modelo se propone la elaboración integrada de todas las competencias requeridas en el desempeño laboral para que una persona sea capaz de lograr un resultado con calidad y satisfacción. Es el valor que se da a la educación formal ya que relaciona los conocimientos adquiridos en la escuela con el aprendizaje por experiencia. Además, este modelo permite definir una competencia de acuerdo al contexto en el cual se desarrolla.

Los enfoques señalados pueden ser utilizados individualmente o se puede realizar una combinación de los mismos, este factor depende de las necesidades que busca cubrir en una organización.

### **Clasificación de las competencias**

Alles (2016) clasificó a las competencias de acuerdo a la estrategia de la organización en dos: las competencias generales o cardinales, como aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización, y las específicas propias de ciertos colectivos de personas de acuerdo al cargo. A continuación, se desglosan otras características de dichas competencias que podrían ser útiles para el caso de estudio, según Medina (2015):

- Las competencias generales representan valores, motivaciones, capacidades necesarias para que un trabajador se adapte a los requerimientos de un entorno laboral y participe mediante la

cooperación y el trabajo en equipo para el logro de los objetivos estratégicos de una organización.

- Las competencias específicas son las requeridas en los procesos propios de un puesto de trabajo y se relacionan con los conocimientos técnicos y profesionales que son demandados por las necesidades de una organización. Además, se refiere a la habilidad para aprender y aplicar conocimientos en la empresa. (p.7)

Estos dos factores combinados permiten un mayor desempeño laboral para cumplir con las metas propuestas. Sin embargo, en algunos casos las en los requisitos exigidos para optar a un puesto de trabajo las competencias específicas tienen mayor peso sobre las competencias generales. Cabe recalcar que dependiendo de cuál sea la empresa y el puesto al que opte un trabajador pueden tener más peso unas competencias genéricas que otras, ya que las necesidades no siempre son las mismas. Además, la cultura y los valores de la empresa también son determinantes.

### **Sistema de Gestión por competencias**

Esta metodología es considerada una de las más importantes en el ámbito administrativo debido a que proporciona una serie de herramientas muy útiles para una gestión completa, integral y holística del talento humano. Pretender sacar a flote todo el potencial del recurso humano en pro del cumplimiento de los objetivos. Por tal razón, Chávez (2012) afirmó que “la gestión por competencias busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva” (p. 142). Cabe indicar que este enfoque tiene sus orígenes muchos años más atrás, en el año 1973 con David McClelland, en su intento de identificar las variables que permitan explicar el desempeño en el trabajo. Este autor con sus múltiples investigaciones llegó a la conclusión que para poder contar con las personas indicadas que aporten con un rendimiento laboral exitoso en sus puestos de trabajo, deben poseer o desarrollar ciertas competencias (Rodríguez, 2015).

Por su parte, Medina (2015) aseveró que la gestión por competencias es una metodología que ayuda a las organizaciones para implementar un nuevo estilo de gestión del talento humano. Dicha metodología, alineado con la planeación estratégica permite el cumplimiento de los objetivos empresariales. En este sentido, el objetivo principal de este enfoque es proporcionar a las organizaciones, resultados satisfactorios tanto a corto como mediano y largo plazo a partir de la capacitación, evaluación y certificación de las competencias laborales. Esta técnica parte de un análisis de la situación actual, determina el desajuste entre lo existente y lo que se desea alcanzar, elabora los planes estratégicos, realiza el proceso de implantación del plan y finalmente culmina en una evaluación del plan con las respectivas propuestas de mejora si es el caso (Mendoza et al, 2016). Para llevar a cabo este proceso utiliza una serie de documentos que también serán definidos para una mayor comprensión.

### **Diccionario de competencias**

En el sistema de gestión por competencias, el diccionario es una herramienta indispensable. El mismo que debe ser elaborado y definido según las características propias de la organización. Pero antes de elaborar el diccionario, Alles (2016) aconsejó tener en cuenta ciertos criterios que a continuación se detallan:

Definir criterios de desempeño, identificar una muestra, recoger información, identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; eso implica la definición final de la competencia y correspondiente apertura en grados, validar el modelo de competencias, aplicar al modelo a los subsistemas de recursos humanos. (p.76)

En el diccionario se define las competencias más comunes o las que la empresa requiere en todos los puestos de trabajo (Rodríguez, 2015). Este debe ser adaptado de acuerdo a la misión y visión de la organización.



Figura 2. Composición general del diccionario de competencias. Tomado de “Diccionario de competencias. (Volumen 1)”, por M., Alles, 2016.

### **Grados de competencia**

Todas las competencias son desarrolladas en distintos grados, que van de un nivel superior a otros más inferiores. Estos grados son definidos en el diccionario de competencias (Alles, 2011). La razón de esta categorización se debe a que el nivel de desempeño de los trabajadores se ve afectado por diversos factores tales como sus capacidades, su nivel jerárquico entre otros. Así, por ejemplo, para un cargo directivo se exigirá un nivel alto de liderazgo, mientras que para un cargo operativo se requerirá un nivel mínimo o incluso ausencia del mismo, según el caso.

Por tal razón, Medina (2015) sostuvo que para comprender los grados de competencias es necesario tener claro el cómo, el qué y el porqué de las competencias requeridas por la persona que aspira a un empleo. En este sentido, según Alles (2016), es importante establecer distintos grados para

las competencias, la experiencia empírica la llevó a afirmar que el ideal es definir cuatro grados, los cuales se definen a través de frases explicativas.

La autora plantea la siguiente tipificación:

- A. Usualmente represente un nivel muy alto de la competencia.
- B. Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C. Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D. Mínimo nivel de la competencia, en muchos modelos este nivel es igual que los demás, es decir alto y retador, dado que la organización requiere tener un nivel alto en materia de competencias en todo su personal. (p.110)

### **Análisis y descripción de puestos por competencias**

Según Alles (2016) en su libro titulado Diccionario de competencias: La Trilogía VOL 1 este tipo de descriptivo de puesto es imprescindible para elaborar el diccionario de competencias ya que contiene las actividades y tareas que conlleva cada cargo. Estas actividades se analizan para identificar las competencias que serán necesarias y que habrá que definir en el diccionario. En este descriptivo además de las competencias, se puede incluir otras capacidades específicas que los puestos necesitan, tales como; estudios formales, conocimientos especiales, entre otros.

### **Evaluación de desempeño por competencias**

Para realizar una evaluación de desempeño por competencias es primordial el desarrollo previo de la descripción de puestos por competencias. Por otro lado, es necesario el correcto entrenamiento de los evaluadores en la herramienta que se empleará. El sistema más extenso para la evaluación es la evaluación de 360 grados, así como la de 180 grados, ya que permite conocer la satisfacción de las necesidades y expectativas de los elementos tanto internos como externos. La evaluación 360 consiste en que un grupo de personas valore a otra, de acuerdo a factores preestablecidos.

Para que esta evaluación posea un enfoque de competencias, los comportamientos a estimar deben ser los mismos del modelo de competencias (Alles, 2016). Desde otra perspectiva, en un estudio realizado

por Caraballo y Peña (2016) indicaron los siguientes pasos utilizados para la implementación de una evaluación por desempeño de competencias:

(1) Intención de hacer la evaluación de desempeño, (2) Análisis de los sistemas posibles, (3) Confección del diccionario por competencias, (4) Diseño de la evaluación, (5) Comunicación; (6) Entrenamiento a los involucrados, (7) Tiempo de evaluación, (8) Contenidos de la evaluación (9) Análisis del sistema, (10) Seguimiento continuo. (pp. 65-67)

### **Organizaciones no lucrativas (ONL)**

Esta propuesta se desarrolla en el marco de una organización no lucrativa, por esta razón es conveniente citar algunas definiciones respecto a las mismas. Estas instituciones a pesar de que tienen una enorme relevancia en la sociedad y existen desde épocas muy remotas, en lo que se refiere a literatura, existe poca información y alguna muy antigua, en muchos casos, coexisten incluso opiniones equivocadas o limitadas del conocimiento sobre las mismas. De ahí que el primer problema identificado es la falta de consenso para encontrar una definición universal de este tipo de organizaciones.

En una obra de González, Casielles, & Vijande, (2001) citaron algunos autores que a pesar de ser muy antiguos resaltan aspectos importantes que conviene tener en cuenta: (a) Es un sector de la economía que está entre la empresa y el gobierno para cubrir necesidades sociales no satisfechas ni por la empresa ni por el gobierno y sin recurrir al motivo lucrativo (Kotler, 1979); (b) El objetivo habitual de estas organizaciones es proporcionar el mejor servicio posible con los recursos que disponen (Anthony y Young, 1984); (c) El servicio que prestan es llevado a cabo por voluntarios que no cuentan con conocimientos empresariales, dependiendo financieramente de las donaciones (Giunipero, Crittenden W & Crittenden V, 1990).

En la misma línea, y para citar algunos autores más modernos, Caldera, Ortega & Sánchez, (2017) afirmaron que estas organizaciones son categorizadas dentro del tercer sector, porque no pertenecen ni al estado ni

al mercado. Producen bienes y servicios muy heterogéneos que satisfacen las necesidades de sus asociados, sus beneficiarios y de la sociedad en general. Habitualmente, están financiadas a través de donaciones públicas o privadas, subvenciones y aportaciones realizadas por sus asociados y su forma jurídica dominante son Fundaciones y Asociaciones (Queiruga, Salazar & Vargas, 2015).

Por su parte, Anheier, (2014) afirmó que estas organizaciones no están para generar beneficios para sus propietarios. Aunque esto no suponga la ausencia del mismo, puesto que en muchos casos pueden generar beneficios. Por otro lado, sostuvo que las ONL son la suma de las instituciones y asociaciones privadas, voluntarias sin fines de lucro.

Con las definiciones anteriormente citadas se puede concluir que las organizaciones no lucrativas presentan características que las distinguen de la empresa lucrativa. Ese factor diferencial es el que se debe tener en cuenta a la hora establecer cualquier metodología, herramienta o lineamientos para una correcta gestión de este tipo de organizaciones. En la Tabla 3 se cita algunas diferencias de estas organizaciones con las empresas lucrativas para tener en cuenta al momento de seleccionar la herramienta más adecuada para la gestión del talento humano en la fundación Dolores Sopeña.

Tabla 3  
*Diferencias principales entre las Organizaciones Lucrativas y No Lucrativas.*

	<i>Lucrativa</i>	<i>No Lucrativa</i>
¿Quiénes son los propietarios?	Los inversores	Otras organizaciones No Lucrativas o nadie
¿Se pueden distribuir los beneficios?	Sí	No
¿Ante quién tienen que responder en última instancia los directivos?	No	Patronatos o juntas directivas
¿Fuentes de ingresos?	Ventas	Donaciones, cesiones y en ocasiones ventas
¿Qué impuestos se pagan?	De propiedad, sobre las ventas, ingresos u otros análogos	Normalmente, están exentas o sometidas a algún tipo de ventaja o beneficio fiscal

*Nota:* Tomado de “La personalidad de marca de las organizaciones no lucrativas: medición y análisis de la personalidad de marca de las ONL internacionales en el Perú” por C., Delgado, 2015.

Tabla 4  
*Diferencias principales entre las Organizaciones Lucrativas y No Lucrativas.*  
*(Parte2)*

		<i>Lucrativa</i>	<i>No Lucrativa</i>
Fuentes de capital	de	Capital propio, deuda y ganancias retenidas	Donaciones, deuda, cesiones públicas y otros fondos
Medidas del éxito	del	Beneficios y rentabilidad sobre la inversión	Resultados de la misión organizativa, éxito en la captación de fondos
¿Quién determina el éxito?	el	Los consumidores	Los clientes (beneficiarios) y contribuyentes

*Nota:* Tomado de “La personalidad de marca de las organizaciones no lucrativas: medición y análisis de la personalidad de marca de las ONL internacionales en el Perú” por C., Delgado, 2015.

En este mismo orden de ideas, en la perspectiva de las organizaciones no lucrativas la planificación estratégica de los recursos humanos juega un papel fundamental. Esto se puede observar desde dos puntos de vista. Tomando en cuenta las definiciones anteriormente citadas y los objetivos de este tipo de organizaciones.

Por un lado, se sabe que estas organizaciones pretenden mejorar la calidad de vida de las personas en riesgo social, para lo cual, es necesario llevar una gestión de calidad que permita cumplir con dicho objetivo. Por otro lado, si se tiene en cuenta la diversidad de tipos de personas (colaboradores, voluntarios, trabajadores, etc.) que colaboran en estas organizaciones, se hace necesario categorizar a estos grupos para que todos tengan claridad sobre cuál es su papel dentro de la organización. Estos dos objetivos es posible llevarlos a cabo con una planificación estratégica del talento humano por medio del enfoque por competencias

### **Estudio de las Condiciones en las que Opera la Industria**

#### **La gestión estratégica de los recursos: cambio de paradigma**

Las empresas existen desde épocas muy remotas, éstas en sus orígenes fueron coordinadas en gran medida, de formas muy empíricas. Sin embargo, con el tiempo surgen grandes personajes con aportes significativos en este campo. Como se citó en el marco teórico en el

enfoque clásico, tanto la organización como el recurso humano, se maneja desde una posición burocrática, concebida como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional, orientado solamente a la obtención de rentabilidad (Fernández, 2010; Gelabert & Martínez, 2012). En cambio, en el enfoque moderno se da un cambio de paradigma, puesto que el ser humano se convierte en el foco de atención y parten de una concepción más abierta, humana y estratégica que considera al personal como una pieza clave que permite maximizar su aprovechamiento en la organización (Losada, 1999). Autores como (Cuesta, 2005; Fernández, 2010) sostuvieron que el recurso humano y la inversión en el mismo, es un activo fundamental que permite lograr ventajas competitivas.

De los distintos enfoques se deduce que el talento humano, como pieza clave en las organizaciones debe ser correctamente gestionado. Para lo cual, se debe utilizar métodos que permitan visualizar con claridad, la función, el rol, las actividades y tareas que cada cargo de la organización comprende. El contexto de la propuesta en la que se va a trabajar es en una Institución del Tercer Sector, de las denominadas Organizaciones No Lucrativas. Por ello, es importa contextualizar el entorno de estas organizaciones y presentar a groso modo la situación actual en la que se desarrolla este sector.

### **La gestión en las organizaciones no lucrativas (ONL)**

Las ONL a pesar de ser organismos que adquieren una personalidad que les otorga derechos y obligaciones, no están obligadas a cumplir con todas las exigencias que tienen las organizaciones de negocios. En este sentido, de las Salas, Coneo & Martínez (2007) afirmaron:

Las organizaciones no lucrativas deben mantener unos mínimos en cuanto a su diseño organizativo, la administración, la capacidad de gestión, habilidades y destrezas que permitan la sustentabilidad y sostenibilidad que toda empresa social debe mantener para garantizar no sólo los recursos económicos sino también la gestión y alianzas interinstitucionales que permitan desarrollar las acciones estratégicas establecidas. (p.10)

Por otro lado, Caldera et al. (2017) mencionaron que hoy en día estas organizaciones tienen mucho trabajo por realizar debido a que su principal misión es trabajar por la defensa de los derechos humanos y la búsqueda de la justicia en un contexto que presenta altos índices de marginación, pobreza e inseguridad. Por ello, es necesario que estas organizaciones cuenten con herramientas administrativas que les permitan tener un impacto social mayor y que sea sustentable a largo plazo. Así mismo, es justo asumir que durante los últimos años se ha mejorado en gran medida en este campo. Se ha superado la cultura de la caridad, donde lo único que importaba era hacer el bien, sin buscar hacerlo de la manera más efectiva.

Por otro lado, en lo que respecta a la gestión del talento humano en estas organizaciones, una de las características principales es la diversidad de formas en que las personas pueden participar, dígase, por ejemplo: socios, voluntarios, personas remuneradas, simpatizantes, entre otros. Esta diversidad conlleva una gran dificultad porque no se puede aplicar los mismos criterios empresariales en un sector tan diverso. Lo que sí está claro es que el éxito de todo tipo de organizaciones se debe a una buena administración con reglas claras y explícitas, respecto a los roles y funciones de cada uno de los miembros de la organización. Generalmente esto se consigue cuando se elabora los reglamentos, manuales y planes a los que se les hace un seguimiento constante para verificar su efectividad (Calderón, et al, 2017).

De las aseveraciones anteriormente mencionadas se asume que, para su correcto funcionamiento, también las ONL deben elaborar una planificación estratégica, en la que el capital humano juega un papel esencial, puesto que es el primer actor que permite que las ONL lleguen a cumplir con su finalidad. Además, teniendo en cuenta las diferencias que caracterizan a estas organizaciones mencionadas anteriormente se vislumbra ya que el sistema de gestión por competencias, es un modelo que se puede ajustar a sus necesidades y que podría ser útil para la elaboración del manual de funciones en la fundación Dolores Sopeña.

En lo que respecta al control y evaluación de la gestión de las personas en estas organizaciones, Ticó et al. (2016) afirmaron que esto permitirá medir y valorar los resultados de las estrategias y objetivos establecidos al mismo tiempo que establecer medidas correctivas para una mayor optimización de las metas organizacionales. En este mismo sentido, Paccori y Ruiz (2019) indicaron que la importancia del control interno de cualquier entidad, independientemente de su naturaleza lucrativa o no lucrativa para valorar la efectividad de los procedimientos y planes establecidos.

De manera que es necesario establecer métodos de medición para evaluar a estas organizaciones. Tarea nada fácil, porque, así como en las organizaciones lucrativas es fácil medir los resultados mediante sus inputs y sus outputs, en cambio en estas organizaciones que ofrecen servicios, resulta difícil medir. Sin embargo, no es imposible. Cedrón et al (2009) recomendó instrumentos como la planificación estratégica, los cuadros de mando, las auditorias o la comparación con los pares para hacer benchmarking, los cuales pueden servir como medios para obtener información útil y buscar la mejora.

### **La gestión del talento humano en la Fundación Children International**

Según Muñoz, Párraga, Guzmán y Tenorio (2018) “El poseer información completa sobre la situación real de la entidad dentro del mercado en el que esta se desarrolla, permite a los encargados de tomar las decisiones y administrar la organización optimizar sus puntos fuertes y eliminar sus debilidades” (p. 21). Con la finalidad de adoptar buenas prácticas de otras instituciones que tengan las mismas características de la que es analizada, se realiza una entrevista a la coordinadora del departamento de talento humano de la Fundación Children International. Esta es una organización no lucrativa de origen norteamericano, cuya finalidad es producir un cambio real y duradero en las vidas de los niños que viven en la pobreza.

El benchmarking funcional identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área

específica de interés. Compara los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. Su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector (Rodríguez & Flores, 2017). De acuerdo a este precepto, se opta por entrevistar a la Fundación Children International debido a que tiene una estructura administrativa mucho más organizada que la fundación Dolores Sopena. Esta institución, localizada en varios países del mundo, en Guayaquil cuenta con 140 empleados distribuidos en 40 perfiles. En la entrevista se pudo observar que se usan muchas herramientas administrativas que permiten una gestión óptima del talento humano.

#### **Justificación de la necesidad de propuesta metodológica**

Una propuesta metodológica está basada en la elaboración de una propuesta, como su nombre lo indica. La misma que se basa en metodologías existentes aplicadas o desarrollada en ámbitos iguales o similares al caso objeto de estudio, que normalmente tratan de satisfacer una necesidad insatisfecha. El resultado final de este tipo de investigaciones es el diseño de alguna herramienta que permite satisfacer las necesidades no cubiertas.

#### **Necesidades insatisfechas**

Como se mencionó en el planteamiento del problema la fundación no cuenta con herramientas que permitan una gestión adecuada del talento humano. A pesar de que existen descriptivos simples de funciones, no está establecido con claridad las actividades o tareas de cada uno de los cargos. No existe ningún formato que permita identificar el perfil de cada cargo. Tampoco se tiene certeza de cuáles son las aptitudes, comportamientos o características de debe tener cada puesto.

Todos estos vacíos posibilitan que sea prácticamente imposible realizar un seguimiento al desempeño en los puestos de trabajo, tampoco se puede hacer propuestas de mejora en el desempeño. En este sentido, se sostiene que la gran necesidad de la fundación es elaborar un manual de

funciones que permita satisfacer estos vacíos mencionados. Para conseguir una mayor optimización de la gestión del talento humano.

### **Metodología seleccionada**

Para satisfacer de manera efectiva las necesidades anteriormente mencionadas se ha optado por emplear la metodología de gestión por competencias. Esta técnica es ampliamente desarrollada en diversos ámbitos empresariales y educativos. Y tiene un enfoque que se puede adaptar a las instituciones sin ánimo de lucro, como ya se pudo sustentar en el marco teórico. De esta forma, Rodríguez (2015) afirmó que esta metodología es conocida como una herramienta efectiva para gestionar el talento humano, porque permite que las personas identifiquen con claridad cuál es su papel en la organización, el perfil que debe poseer y la manera en que será evaluado su desempeño. Al mismo tiempo, Rodríguez (2015), aseveró: es un sistema que permite vincular las competencias con los objetivos organizacionales. A modo de resumen y en base a las diferentes posturas se puede afirmar con certeza, para que un puesto de trabajo se desarrolle de manera efectiva, la gestión por competencias se convierte en una necesidad prioritaria. Se evidencia, por lo tanto, que las empresas con la finalidad de optimizar su recurso humano han pasado de definir perfiles e identificar rasgos de personalidad al enfoque de competencias (Gutiérrez et al., 2010).

### **Procedimiento para construir un sistema de gestión por competencias**

En la perspectiva de Alles (2016) para seguir el modelo de gestión por competencias se debe relacionar dos ejes estrechamente vinculados entre sí; por una parte, conseguir que todos los integrantes de la organización estén alineados con la estrategia, y, por otra parte, desarrollar sus capacidades, con la finalidad de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa para las dos partes. Para detallar los pasos a seguir se tiene en cuenta las perspectivas de, Becerra y Campos, (2012); Rodríguez (2015) y Alles (2016):

1. Identificación de factores clave. El primer paso es la identificación de los factores claves de la organización, dentro del cual se debe conocer claramente la visión, la misión y la estructura organizacional
2. Determinar las competencias. El siguiente paso consiste en identificar tanto las competencias cardinales como las específicas de cada cargo.
3. Elaborar el diccionario de competencias. Para elaborar dicho diccionario es necesario redactar la definición de la competencia a partir de la descripción de una capacidad. Así mismo para redactar los grados se inicia con la descripción de la capacidad correspondiente. Es decir, tanto para la definición general de la competencia como para la definición de los grados se inicia con la palabra: -capacidad para-. Así se muestra en la Figura 3.

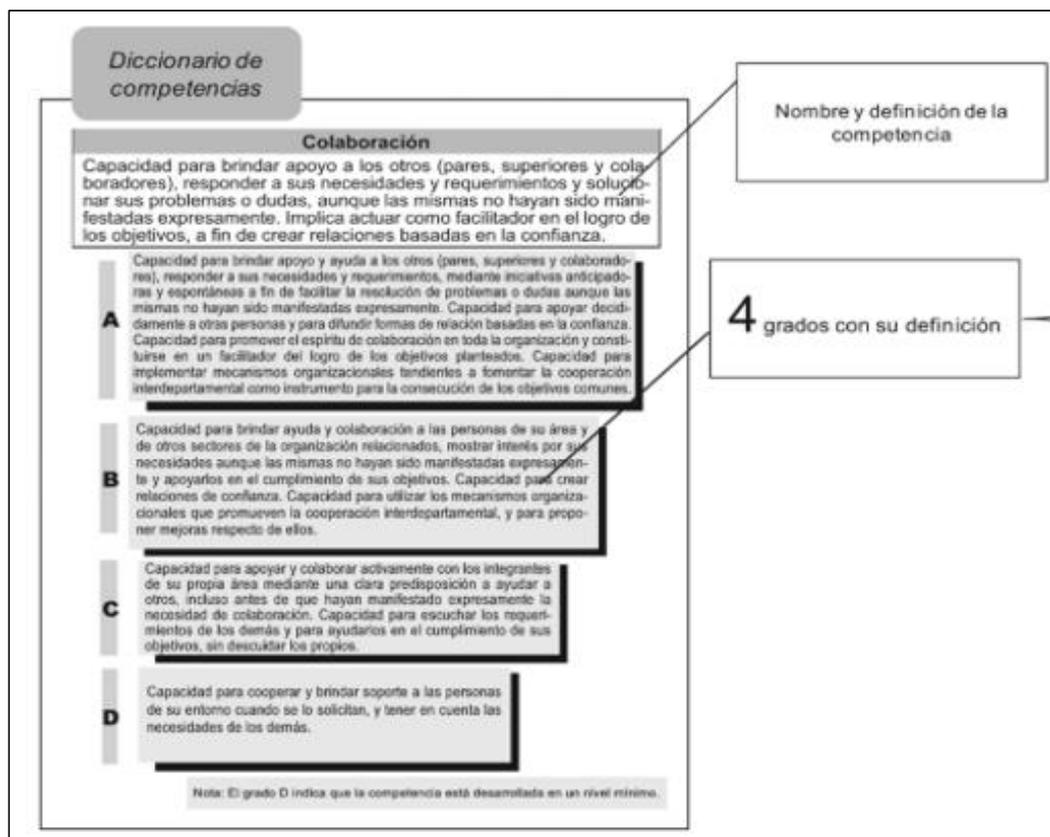


Figura 3. Ejemplo de diccionario de competencias con sus grados. Tomado de "Diccionario de competencias. (La trilogía-VOL 1)" por, M., Alles, 2016.

4. Asignación de competencias para cada puesto. Una vez elaborado el diccionario viene una de las tareas más complejo que corresponde a la asignación de las competencias para cada puesto. Este proceso se hace a través de un cotejo entre el diccionario de competencias y las tareas que surgen del descriptivo de puestos.
5. Determinar el grado de competencia para cada cargo. Para desarrollar este paso se debe leer las definiciones de los grados y las tareas del descriptivo de puestos para decidir cuál es el grado que más se ajusta a las exigencias del puesto. Como se puede observar en la figura 4, la asignación del grado de competencia requerido para cada puesto que se hace por medio del análisis y cotejo de los dos documentos visibles, tanto del diccionario como del descriptivo de puestos. No es una asignación aleatoria. Es más, requiere de mucha cautela y precisión puesto que este paso determinará lo que realmente se espera de cada persona en su respectivo puesto de trabajo.

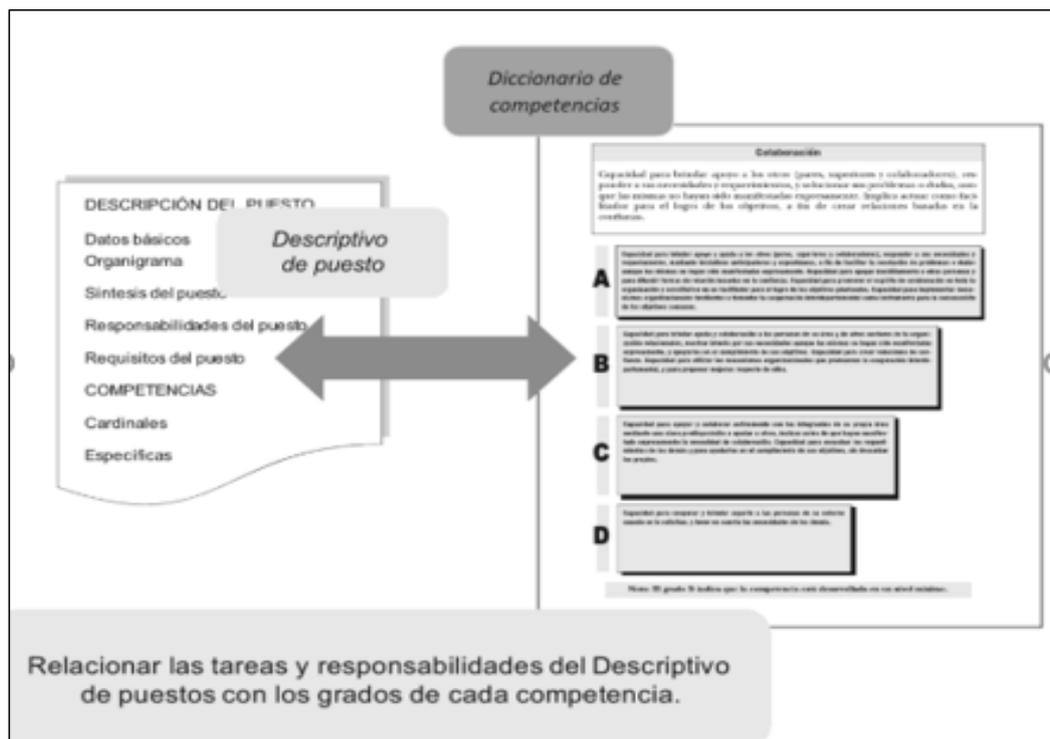


Figura 4. ¿Cómo asignar los grados a cada puesto? Tomado de “Diccionario de competencias. (La trilogía-VOL 1)” por, M., Alles, 2016.

6. Evaluación de la competencia. Adicionalmente, es importante escoger una metodología para la evaluación de las competencias, con el objetivo de determinar la brecha entre las competencias escogidas y las que poseen los miembros de la institución con la finalidad de elaborar propuestas de mejora.
7. Plan de acción: Finalmente, se elabora un plan de acción que permita poner en marcha el modelo, hacer un seguimiento y plantear posibles mejoras en el proceso.

En la práctica, a la hora de implementar un modelo de gestión por competencias son los responsables de Talento Humano quienes las definen, en colaboración con los expertos de cada Departamento. Es necesaria la participación de ambas partes debido a que aportan su visión específica sobre las necesidades y requerimientos de los diferentes puestos y funciones. También es necesario el consenso con las personas y, por supuesto, la actualización continua del conjunto de competencias definido inicialmente

### **Ventajas de la gestión por competencias**

Este modelo permite gestionar de forma integral la organización y el talento humano a través de un elemento común que son las competencias. En este sentido, Calvo (2014) indicó algunas ventajas de su aplicación:

- Permite conocer cuáles son las competencias que deben tener los profesionales en la organización para el cumplimiento de su misión.
- Facilita la adecuación de los profesionales a los puestos de trabajo, por medio de unos procedimientos claros, objetivos y conocidos por todos, correctamente aplicado, indica con claridad que se espera del profesional, qué competencias, qué rendimientos y qué resultados.
- Mejora la imagen corporativa por medio de la introducción de una cultura basada en competencias que facilitan un desempeño excelente.

- Mejora la motivación de los profesionales; y
- Optimiza el valor que cada uno de los profesionales aporta a la organización. (p.173)

### **Marco Legal**

Este proyecto se realiza en una organización no gubernamental sin ánimo de lucro. Cuyas características son diferentes de las organizaciones lucrativas. Por este motivo en este apartado se procede a justificar la base legal que posibilita el funcionamiento de este tipo de organizaciones. Por otro lado, se describe el sustento legal que posibilita la existencia de la Fundación Dolores Sopeña en Ecuador. Además, debido a que el tema está relacionado con la administración del Talento Humano y la necesidad de contar con un manual de funciones, se justificará también con sustento legal la existencia del mismo

#### **Base legal: instituciones no lucrativas**

Si se tiene en cuenta que este tipo de organizaciones trata de mejorar el mundo sin pretender por ello ninguna ganancia económica. Se puede decir que su existencia se remonta a épocas muy antiguas. La Declaración Universal de Derechos Humanos en su Resolución 217 A (III), el 10 de diciembre de 1948 en París, declara en su Art 20 el derecho de asociación de la siguiente manera: “Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas”. De ahí que empiezan a surgir grupos de personas afines y se asocian para prestar un servicio desinteresado en bien de la sociedad. Generalmente estas organizaciones eran de inspiración católica.

La Fundación Ayuda en Misión (2018) en un post de su blog Solidaridad afirmo que la ONU en una Resolución del Consejo del 27 de febrero del año 1950 define las organizaciones no gubernamentales y les da la posibilidad de intervenir en la rehabilitación de la sociedad después de la Segunda Guerra Mundial. Así mismo estas organizaciones son consideradas personas jurídicas a partir del año 1986 cuando el Consejo Europeo de Estrasburgo elaboró un Convenio en el que otorga la Personalidad Jurídica a las Organizaciones no Gubernamentales en Europa.

Por su parte, en Ecuador, la existencia de estas organizaciones está respaldada por la Constitución Ecuatoriana, la misma que en su Art 386 habla ente otros, de las organizaciones no gubernamentales. En el Art 66, numeral 13 garantiza el derecho de asociación. Y en el Código Civil (2011) en su Art 564 menciona:

Art. 564.- “Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones, y fundaciones de beneficencia pública”.

### **Base legal fundación dolores sopeña**

La Fundación Dolores Sopeña fue creada en España por Dolores Rodríguez Sopeña y aprobada por el Gobierno español con el nombre de Asociación de Damas Protectoras del Obrero, en el año 1902. En los años posteriores se extiende por varios países del mundo. A Ecuador llega en el año 1932, y es aprobada por el gobierno para prestar su servicio en mejora de la sociedad ecuatoriana. En la actualidad, la constitución legal del Fundación Dolores Sopeña en el Ecuador tiene como base sus estatutos (2015) que se definen así:

Constitución. La Fundación Dolores Sopeña, como una organización social privada, sin fines de lucro, apolítica, de carácter civil y con finalidad social, de las denominadas Corporaciones, con administración autónoma y personalidad Jurídica, que se regirá por los presentes Estatutos, la Constitución de la República del Ecuador, el Decreto 739 de 21 de agosto de 2015, las Disposiciones del Libro I del Código Civil, Título XXX y demás normas que para estas organizaciones establecen las leyes ecuatorianas, a través de sus respectivos Organismos e Instituciones. (Art.1, 2015, p.1)

Por otro lado, se pueden establecer sedes en otras regiones del país (Art.3, 2015) y tiene un tiempo de duración de carácter indefinido (Art. 4, 2015). En lo que respecta al ámbito de acción:

**Ámbito de acción:** Prestar un servicio de promoción integral a todos los niños, jóvenes, personas adultas mayores, hombres, mujeres y en general a la familia en pro de su igualdad de oportunidades, para la población de los sectores menos favorecidos y/o excluidos de la sociedad, en los ámbitos de prevención y de reinserción social, formación, educación, inmigración, cultura, trabajos, salud, mediante el fomento y desarrollo de servicios formativos, culturales y sociales. (Art 5, 2015, p.1)

**Base legal: procesos administrativos**

Existe un sin número de leyes y decretos que justifican la existencia de procesos administrativos en las organizaciones, para mejorar la gestión de los recursos. En concreto en Ecuador desde hace varios años, las nuevas políticas exigen a las entidades tanto públicas como privadas modernizarse para prestar un mejor servicio. Con esta finalidad, con Registro Oficial 349 de 31 de diciembre de 1993 se crea la Ley de Modernización del Estado, con la finalidad de establecer los principios y normas generales que regulen, entre otras cosas, la eficiencia administrativa de las organizaciones públicas establecidas en Ecuador.

Así mismo, el gobierno en ejercicio de sus facultades establecidas en el numeral 6 del artículo 147 de la Constitución de la República del Ecuador. Con el Decreto Ejecutivo 860 Registro Oficial Suplemento 666 de 11-ene.-2016 Crea el Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional y su correspondiente secretaria denominada con las siglas: SETEC, la misma que dentro de sus múltiples atribuciones, tiene la de definir los estándares de calidad generales que deberán cumplir las instituciones; los operadores y los programas de capacitación profesional; y las entidades encargadas de su evaluación. El Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional persigue dos objetivos que competen a nuestro campo de estudio:

Con esta calificación determina formalmente que una persona ha alcanzado el desempeño esperado, y ha demostrado contar con los conocimientos, destrezas, aptitudes y habilidades, conforme a un

estándar ocupacional o a una Norma de Certificación de Cualificación (Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional, Decreto Ejecutivo N° 860, 2016, Art.2.2).

Operador de capacitación calificado. Es el operador de capacitación que ha cumplido con una norma o estándar de calificación expedida para el efecto por el Comité Interinstitucional del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional, Decreto Ejecutivo N° 860, 2016, Art.2.10).

Todas estas exigencias planteadas por el gobierno ecuatoriano, ha “obligado” a la Fundación Dolores Sopeña, a hacer ajustes y someterse a un proceso arduo de mejoramiento de sus procesos administrativos. Por lo que surge la necesidad de contar con un manual de funciones, donde se establezcan con claridad las funciones, los perfiles, las necesidades de capacitación, entre otros, de todo su personal, de manera que todos puedan obtener la calificación y ofrecer un servicio más efectivo a la sociedad guayaquileña.

## Capítulo 2

### Metodología

#### Diseño de la Investigación

El diseño de investigación en el enfoque cualitativo se refiere al abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación. Los diseños básicos para este tipo de enfoque se pueden clasificar en: a) teoría fundamentada, b) diseños etnográficos, c) diseños narrativos, d) diseños fenomenológicos, e) diseños de investigación-acción y g) estudios de caso cualitativos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En este caso, el diseño de investigación utilizado será el denominado “investigación-acción”.

#### Tipo de diseño investigación-acción

Según Hernández et al. (2014) este tipo de diseño busca proporcionar diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, entre otras de naturaleza colectiva. El diseño de investigación-acción es comumente utilizada ante problemáticas de un comunidad que buscas ser solucionadas, es decir, se pretende el cambio de dicha situación. Además, se caracteriza por involucrar a la comunidad objeto de estudio en la toma de decisiones para los resultados esperados.

#### Enfoque

En cuanto al enfoque de la investigación Hernández et al. (2014) mencionaron que:

Las investigaciones se originan por ideas, sin importar que tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea; todavía no se conoce el sustituto de una buena idea. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva que habrá de investigarse (desde la perspectiva cuantitativa), o la realidad subjetiva (desde la perspectiva cualitativa). (p.34)

Es decir, la investigación puede tomar dos enfoques el cuantitativo y el cualitativo, ambos enfoques aportan al desarrollo de la ciencia ya que emplean procesos cuidadosos, metódicos, y empíricos para generar

conocimiento. La investigación cualitativa afina las preguntas de investigación y se enfoca en la comprensión de fenómenos (Hernández, et al., 2014). Siendo así, la investigación se orientó a través de un enfoque cualitativo debido a la propuesta planteada, para lo cual se realizaron entrevistas a la directiva de la fundación, al personal y a una organización externa, con el objetivo de obtener información acertada que permita el correcto desarrollo del trabajo.

### **Lógica**

El método inductivo según Abreu (2014) “plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular hasta lo general. Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta de índole general” (p. 200). La investigación posee una lógica inductiva debido a su enfoque cualitativo, en el que se pretende generalizar los resultados hallados.

### **Fuente de datos**

Usualmente las fuentes de datos se clasifican en primarias y secundarias. Las fuentes de datos primarias según Bernal (2015) “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural” (p. 191). Las fuentes secundarias son “todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian” (Bernal, 2010, p. 192). El proceso de recolección de datos de la investigación ha contado con ambos tipos de fuentes. Por una parte, la información de fuente primaria se obtuvo mediante entrevistas realizadas a la directiva de la fundación, así como al personal de cada área. En cuanto a los datos de fuente secundaria proviene del trabajo de distintos autores que han sido revisados, la cual ha aportado a la investigación. Además, se contó con datos suministrados por la Fundación Dolores Sopeña, tales como organigrama, estatutos, hojas de registro de actividades y tareas entre otros.

## **Población**

Según Hernández et al. (2014) población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174). En este contexto, la población de la investigación son todas las personas que integran la Fundación Dolores Sopeña independientemente de su rol en la misma. De acuerdo a la información brindada por la institución, cuentan con un total de 83 colaboradores directos.

## **Muestra**

Según Hernández et al. (2014) en la investigación cualitativa el tamaño de la muestra no es importante probabilísticamente, es decir, la información puede ser recolectada de un grupo de personas que no necesariamente sean representativos para la población que se estudia. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta 3 aspectos para escoger adecuadamente la cantidad de elementos de la muestra, éstos son: (a) capacidad operativa de recolección y análisis, (b) el entendimiento del fenómeno o saturación de categorías y (c) la naturaleza del fenómeno en análisis. Por otra parte, el tipo de muestras para la investigación cualitativa se clasifican en: (a) muestra de sujetos voluntarios, (b) muestra de expertos, (c) muestra de casos tipo, (d) muestreo por cuotas y (e) muestras de orientación a la investigación cualitativa (muestra variada, homogénea, muestra por cadena, muestra de casos extremos, muestras por oportunidad, muestra teórica, muestra confirmativa, muestra de casos importantes y muestra por conveniencia). Siendo así, el tipo de muestro seleccionado es muestras diversas o de máxima variación.

### **Muestras diversas o de máxima variación**

Este tipo de muestreo está enfocado en exponer o documentar distintas perspectivas sobre la problemática planteada con el fin de localizar particularidades o patrones (Hernández et al, 2014). En base a esto, las personas escogidas para la obtención de información fueron la responsable local de la fundación en Guayaquil, la directora del centro femenino, y la Coordinadora del área de Talento Humano. Por otra parte, del personal operativo se escogió a un docente y una secretaria. Además, se realizó una

entrevista a la Fundación Children International, debido a que esta fundación se encuentra mejor estructurada administrativamente, por lo cual la información obtenida fue de gran aporte para este trabajo.

### **Recolección de datos**

Para el proceso cualitativo, la recolección de datos se ejecuta en los ambientes donde intervienen los participantes a estudiar. Las principales herramientas para este enfoque son las anotaciones y bitácora de campo, observación, entrevistas, grupos de enfoque, documentos, registros y artefactos, biografías e historias de vida. Además, se recalca que la recolección de datos en este enfoque no busca medir variables, sino obtener información que permitan ahondar en el objeto de estudio, ya sean personas, situaciones, procesos, entre otros (Hernández et al., 2014).

En este caso, se ha seleccionado la entrevista como instrumento para el levantamiento de información. De acuerdo a Bernal (2015) “la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio” (p. 194). Por otro lado, según lo señaló Hernández et al. (2014) la entrevista se define como una reunión que permite el intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado. Existen tres tipos de entrevistas: (a) la entrevista estructurada, en la cual el entrevistador la realiza una guía de preguntas específicos, (b) la entrevista semiestructurada, se caracteriza por la libertad que tiene el entrevistador de agregar preguntas adicionales y (c) la entrevista abierta, es aquella que se realiza de acuerdo a la flexibilidad que desee el entrevistador.

Para el presente estudio, se empleará la entrevista cualitativa del tipo semiestructurada con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible. Además, se utilizaron registros en los que se pidió a varias personas tanto del área estratégica como de la operativa que rellenen un formato en el que se pide describir las funciones que realizan y la frecuencia con la que la llevan a cabo. Finalmente, se utilizó datos proporcionados por la fundación, lo cual permitió un mejor acercamiento a la realidad de la misma.

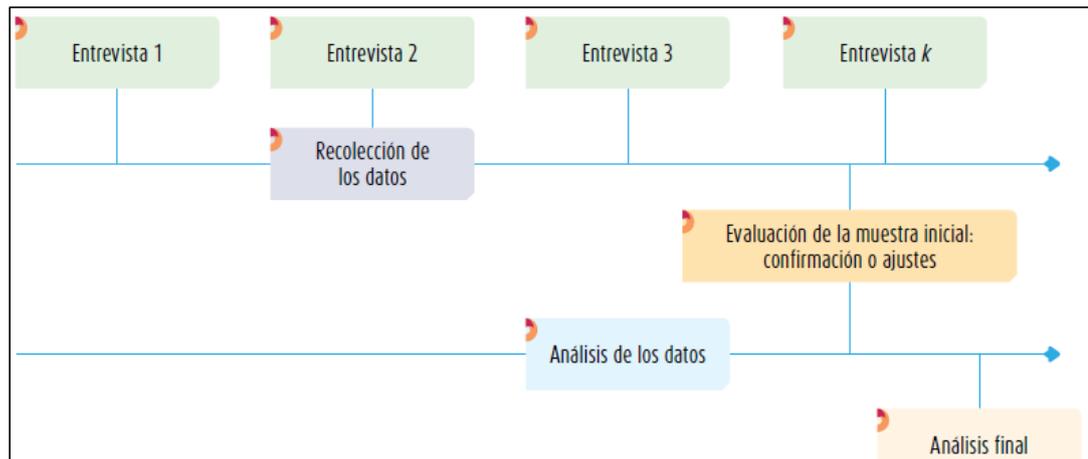


Figura 5. Proceso cualitativo con un tipo de recolección de datos la entrevista. Tomado de “Metodología de la investigación (Sexta ed.)”, por R., Hernández, C., Fernández & P., Baptista, 2014.

### Modelo de entrevista

#### Entrevista para el personal de procesos estratégicos

1. ¿Existe un manual de funciones para el personal de la Fundación Dolores Sopeña?
2. De acuerdo al organigrama de la fundación ¿Qué procesos se realiza en cada área?
3. ¿Considera usted que el personal de la fundación tiene bien definidas las actividades que realiza?
4. ¿Cree usted que el personal actual cuenta con las competencias necesarias para su cargo?
5. Considerando las áreas del organigrama, ¿qué competencias considera indispensables para cada una de estas?
6. ¿Qué actividades se realizan en esta área?
7. De las actividades que realiza, ¿cuáles considera que son las más importantes?
8. ¿Considera que existen actividades que no pertenecen a su cargo?
9. En base a las actividades que realiza, ¿qué competencias cree que son necesarias para desarrollar con éxito su cargo?
10. ¿Alguna vez han evaluado el desempeño que realiza en su cargo?

#### Entrevista para el personal de procesos operativos

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la Fundación Dolores Sopeña?
2. ¿Conoce el organigrama de la Fundación Dolores Sopeña?
3. En el proceso de contratación, ¿cuáles fueron los requisitos para formar parte de la Fundación?
4. ¿Al formar parte de la Fundación Dolores Sopeña recibió algún tipo de manual en el que se indique cuáles son sus funciones?
5. ¿Qué actividades se realizan en esta área?
6. De las actividades que realiza, ¿cuáles considera que son las más importantes?
7. ¿Considera que existen actividades que no pertenecen a su cargo?
8. ¿Quién supervisa las actividades que realiza?
9. En base a las actividades que realiza, ¿qué competencias cree que son necesarias para desarrollar con éxito su cargo?
10. ¿Alguna vez han evaluado el desempeño que realiza en su cargo?

#### Entrevista para la Fundación Children International

1. ¿Qué herramientas administrativas se emplean para la gestión del talento humano de la Fundación Children International?
2. ¿Existe un manual de funciones para el personal de la Fundación Children International?
3. ¿Cuál fue el procedimiento utilizado para la elaboración del manual de funciones?
4. ¿Qué competencias considera esenciales para el personal estratégico y operativo?
5. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de la Fundación Children International?

#### **Análisis de datos**

Según lo señaló, Hernández et al. (2014) el análisis de datos en la investigación cualitativa debe iniciarse con la estructuración de la información por medio de la organización de datos y la transcripción del material. Además, se requiere de una bitácora de análisis para documentar dicho proceso, la cual ejerce también un papel importante para la

confiabilidad de la investigación. Eventualmente, se interpretan los resultados con el fin de cumplir con el objetivo del análisis. Así mismo Bernal (2015) indicó que el análisis de datos se puede hacer por medio de análisis de Pareto, diagrama de causa y efecto o gráficas de control.

Dado el caso, se iniciará con la transcripción de las entrevistas elaboradas a la muestra seleccionada. Posteriormente, se elaborará la bitácora de análisis con datos relevantes encontrados en el proceso. Con el análisis de los datos se busca la elaboración de un mapa de procesos y la identificación de los subprocesos y actividades que contienen los procesos operativos y estratégicos para finalmente en base a esto elaborar el manual de funciones por competencias de cada uno de los cargos, tomando en cuenta la naturaleza de la organización.

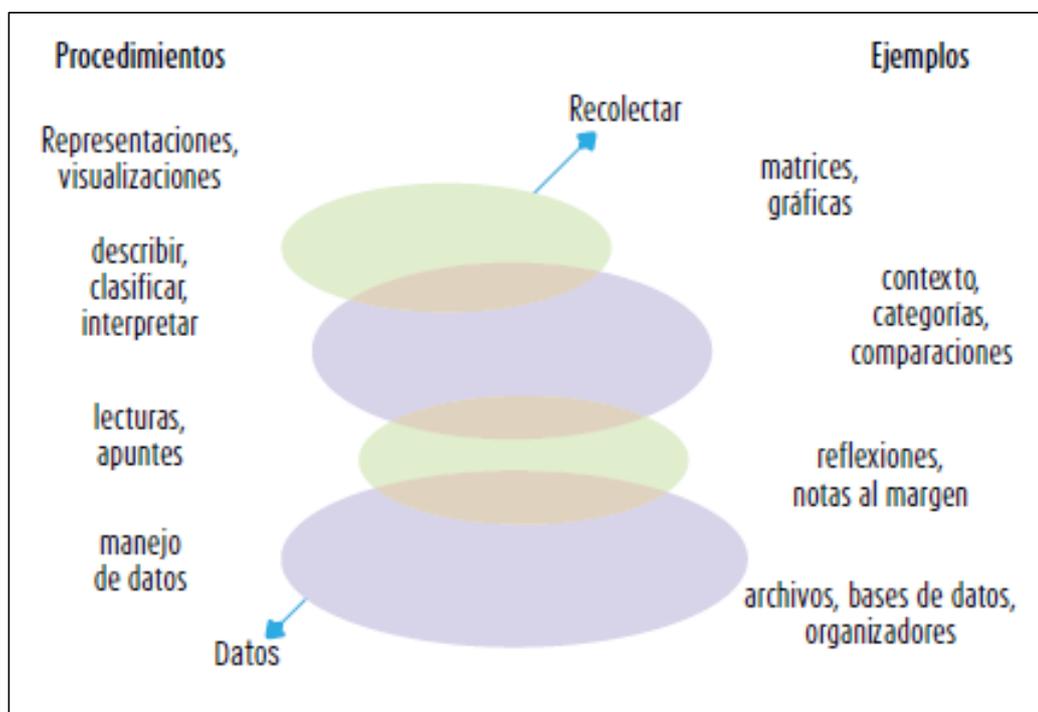


Figura 6. Espiral de análisis de datos cualitativos. Tomado de “Metodología de la investigación (Sexta ed.)”, por R., Hernández, C., Fernández & P., Baptista, 2014.

## **Transcripción y estructuración de las entrevistas efectuadas al grupo de estudio de la Fundación Dolores Sopeña**

### **Entrevistas para el personal de procesos operativos**

Pregunta #1: ¿Conoce la misión, visión y valores de la Fundación Dolores Sopeña? ¿Podría hablar acerca de ellos?

Uno de los colaboradores aseguró que en algún momento sí lo había visto, ya que la fundación lo coloca en sus instalaciones. Además, supo identificar uno de los principales valores, la fraternidad. Por otra parte, el siguiente entrevistado afirmó que está al tanto debido a que trabaja con documentos en donde estos apartados son detallados.

Pregunta #2: ¿Conoce el organigrama de la Fundación Dolores Sopeña?

Ambos entrevistados respondieron que no conocían el organigrama de la institución. Sin embargo, uno de ellos indicó que tiene una idea de cómo está estructurada la fundación.

Pregunta #3: En el proceso de contratación, ¿cuáles fueron los requisitos para formar parte de la Fundación?

Ambos entrevistados indicaron que no existían requisitos previamente establecidos. Sin embargo, sí se tomó en cuenta que posean el título correspondiente a su área, en ese caso la profesora de chef profesional y la asistente administrativa el título de ingeniera comercial. Además, resaltaron que en la entrevista inicial para ingresar a la fundación se les comentó mucho acerca de los objetivos, valores y misión de la organización y se requería que fueran de religión católica.

Pregunta #4: ¿Al formar parte de la Fundación Dolores Sopeña recibió algún tipo de manual en el que se indique cuáles son sus funciones?

Ambas personas indicaron que no recibieron ningún tipo de manual. Las indicaciones fueron de manera verbal y en el caso de la docente le entregaron una programación general en la que se guio para formar su propio programa.

Pregunta #5: ¿Qué actividades se realizan en esta área?

La docente indicó las siguientes actividades:

1. Se elabora el presupuesto en base a las posibilidades de las alumnas.

2. De acuerdo al presupuesto se decide el menú
3. Se utiliza los textos disponibles o el internet para hacer un menú novedoso y equilibrado.
4. Se calcula la materia prima
5. Se compra la materia prima
6. Se prepara con anticipación la forma en la que se impartirá el tema.
7. Se imparte algo de teoría para que las alumnas conozcan técnicas, léxicos referentes a la culinaria.
8. Se elabora el menú.
9. Se realizan talleres prácticos para que las alumnas elaboren sus propios platos.
10. Se califica los talleres como una evaluación de lo aprendido.

La asistente administrativa indicó:

1. Matriculación
2. Facturación
3. Cobro
4. Control de listas
5. Actas
6. Documentos anexos (pruebas, exámenes, Control de alumnos, Calificaciones.

Pregunta #6: De las actividades que realiza, ¿cuáles considera que son las más importantes?

Ambas indicaron que consideran todas sus actividades importantes para cumplir correctamente con el proceso que cada una tiene. Incluso indicaron que en ocasiones por cuestión de tiempo no logran realizar todas.

Pregunta #7: ¿Considera que existen actividades que no pertenecen a su cargo?

Mencionaron que sí se realizan actividades extras, pero no tienen problemas con aquello. En ocasiones los profesores deben apoyar a las alumnas de manera más humana, pero indica que esto hace a la fundación diferente del resto de centros de capacitación. Una de las entrevistadas indicó que es ella quien ofrece su ayuda extra.

Pregunta #8: ¿Quién supervisa las actividades que realiza?

Una de las entrevistadas mencionó que en cierta manera las directoras al final del curso cuando se hace la exposición. Mientras que la otra persona indicó que considera que son varias personas las que la supervisan. Principalmente la directora del centro femenino porque su cargo pertenece a esa área. Sin embargo, de todas las áreas hay cierta supervisión.

Pregunta #9: En base a las actividades que realiza, ¿qué competencias cree que son necesarias para desarrollar con éxito su cargo?

La docente indicó las siguientes:

1. Colaboración
2. Calidad de trabajo
3. Iniciativa
4. Disciplina
5. Honestidad

La asistente administrativa indicó:

1. Colaboración
2. Integridad
3. Compromiso
4. Conciencia organizacional (entender a los demás y orientación al cliente)

Pregunta #10: ¿Alguna vez han evaluado el desempeño que realiza en su cargo?

A los docentes se los evalúa con una encuesta realizada por las alumnas. Mientras que al área administrativa no se realizan evaluaciones por parte de la institución. Sin embargo, por parte de la SETEC si se ha hecho una evaluación.

### **Entrevistas para el personal de procesos estratégicos**

Pregunta #1: ¿Existe un manual de funciones para el personal de la Fundación Dolores Sopeña?

Indicaron que en la Fundación existe un marco general donde se detalla de manera general las actividades de la Fundación, pero un manual de funciones como tal y que sea aplicado, no existe.

Pregunta #2: De acuerdo al organigrama de la fundación ¿Qué procesos se realiza en cada área?

Las respuestas de cada entrevistada fueron:

La responsable local, es quien se encuentra en cada ciudad y es la responsable de la marcha de la fundación en toda la ciudad. La coordinación de administración y finanzas, vigila el tema del dinero, a pesar de que este es escaso debido a que somos una institución sin fines de lucro. La coordinación de talento humano, se encarga de la contratación de nuestros colaboradores, de la renovación de contratos y que todo lo que tenga que ver con lo laboral esté en orden de acuerdo a la ley. La coordinación de servicios, es el área encargada de limpieza, portería y mantenimiento del edificio. La coordinación pedagógica, controla los programas, las evaluaciones, las notas. El responsable por área de capacitación es quien está directamente en contacto con cada profesora, se encarga de hacer entrevistas con las profesoras para realizar los programas de manera correcta. En la coordinación de formación, se enfoca en la formación humana y en valores. La secretaría, es quien lleva la matriculación, controla las asistencias, leccionarios, archiva todos los documentos necesarios. Además, del manejo de caja chica. Los docentes, prepara los programas, dictan clases, realizan evaluaciones.

Existe una coordinación de administración y finanzas, la cual se ocupa del control de entradas y salidas del dinero. En el talento humano, realiza capacitaciones para los que forman parte de la institución. En la coordinación de servicios, está el mantenimiento de la institución. La coordinación pedagógica, se relaciona con el profesorado. La coordinación de formación, se encarga la formación de valores a nivel humano a través de talleres. La secretaría, hay una para el centro femenino y otra para el centro masculino.

Pregunta #3: ¿Considera usted que el personal de la fundación tiene bien definidas las actividades que realiza?

Las entrevistadas consideran que sí. A veces suelen haber dudas, pero cada vez, cada quien lo tiene bastante claro. Las personas saben su

papel y lo hacen, pero eso no está escrito. Además, se resaltó problemas con el personal de mantenimiento al no cumplir correctamente con sus funciones.

Pregunta #4: ¿Cree usted que el personal actual cuenta con las competencias necesarias para su cargo?

Las respuestas de cada entrevistada fueron:

Básicamente sí, pero no sé si todas. Ejemplo de esto, son los docentes, algunos de ellos, Nuestros docentes saben su materia, quizás es una panadera excelente, pero profesora de panadería, quizás no tienen las competencias necesarias para ello. Básicamente sí, pero no sé si todas. Ejemplo de esto, son los docentes, algunos de ellos, Nuestros docentes saben su materia, quizás es una panadera excelente, pero profesora de panadería, quizás no tienen las competencias necesarias para ello.

Según los cargos, en el cargo administrativo de secretaría, tiene las competencias necesarias y su actitud es muy adecuada. En el caso de las “socias activas de la Fundación”, como desempeñan muchas funciones y cargos, por falta de personal y dinero para tener personal especializado, algunas funciones las desarrollan con competencias innatas y adquiridas a lo largo de la experiencia de la vida, pero aquellas competencias que son más específicas y especializadas se les hace más complicado. Podría decirse que son más empíricas, siguiendo patrones ya aprendidos para desempeñar un cargo, pero que requiere actualizarse y ya no están en edad y capacidad para hacerlo.

Pregunta #5: Considerando las áreas del organigrama, ¿qué competencias considera indispensables para cada una de estas?

Las respuestas de cada entrevistada fueron:

De manera general, las competencias que todas las áreas deberían tener son: colaboración, calidad del trabajo, integridad, honestidad, disciplina, compromiso, confianza en sí mismo, responsabilidad. Para el nivel operativo, las competencias importantes son: Iniciativa, profundidad en el conocimiento de los productos, orientación a los resultados, trabajo en equipo, capacidad de entender a los demás. Para el nivel estratégico:

liderazgo, pensamiento estratégico, orientación al cliente, capacidad de planificación y organización, trabajo en equipo centrado en objetivos e innovación.

A nivel estratégico: calidad de trabajo, disciplina, calidad de trabajo, honestidad, tolerancia a la presión A nivel operativo: colaboración, calidad de trabajo, honestidad, disciplina, compromiso, comunicación, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, capacidad de entender a los demás, confianza en sí mismo, responsabilidad, innovación.

En lo que corresponde a la dirección pedagógica: Conocimiento de la materia, Comunicación, capacidad de entender a los demás, capacidad de gestionar proyectos, pensamiento estratégico, pensamiento crítico, integridad, manejo de TICS. En cuanto a la dirección de formación: Consciencia organizacional, trabajo en equipo, liderazgo, conocimiento de la materia, comunicación, pensamiento crítico, capacidad de escucha, abierto al cambio, pensamiento estratégico, responsable. Y en lo que se refiere a la dirección de talento humano: trabajo en equipo, planificación, responsabilidad, discreción y honestidad, colaboración, compromiso, iniciativa y dinamismo, criterio, capacidad en la toma de decisiones, capacidad de entender a los demás.

Pregunta #6: ¿Qué actividades se realizan en esta área?

Las respuestas de cada entrevistada fueron:

Como responsable local, mis funciones son recabar información, intervenir cuando sea necesario, marcar pautas, realizar propuestas, corregir cuando hace falta, supervisar, vigilar que las actividades se realicen de acuerdo a la filosofía de la institución, mantener motivado a nuestro personal. Por otra parte, como coordinadora de administración y finanzas, controlo los gastos, entrada y salidas de dinero, y la toma de decisiones de gastos.

Mi responsabilidad está en la formación tanto de los profesores como de los alumnos, control de las aulas, control de materiales. Contactar con posibles personas que nos lleven al trabajador, realizar una entrevista para la contratación, realizar inducción inicial, supervisar el trabajo, dar a conocer

la finalidad de la fundación, formación del personal. En cuanto a la formación, se elaboran programas de formación, se elabora la semanal, realizar campaña navideña solidaria, se motiva a los alumnos, realizar actividades para dar a conocer a la fundadora.

Pregunta #7: De las actividades que realiza, ¿cuáles considera que son las más importantes?

Entre las actividades más importantes se encuentran: mantener la finalidad de la fundación y vigilar que se dicte un buen programa de formación, además de vigilar la formación en valores.

Pregunta #8: ¿Considera que existen actividades que no pertenecen a su cargo?

Solo una de las entrevistadas respondió que muchas veces realiza actividades que no le competen.

Pregunta #9: En base a las actividades que realiza, ¿qué competencias cree que son necesarias para desarrollar con éxito su cargo?

Se consideran imprescindibles las siguientes competencias: Consciencia organizacional, trabajo en equipo, liderazgo, conocimiento de la materia, comunicación, pensamiento crítico, capacidad de escucha, abierto al cambio, pensamiento estratégico, responsable, cercanía, respeto.

Pregunta #10: ¿Alguna vez han evaluado el desempeño que realiza en su cargo?

Nunca se les ha realizado una evaluación formal, de manera verbal y empírica, sí.

### **Entrevistas efectuadas a la coordinadora del departamento de Talento Humano de la Fundación Children International**

Pregunta #1: ¿Qué herramientas administrativas se emplean para la gestión del talento humano de la Fundación Children International?

Se tiene herramientas online y herramientas físicas. Entre las herramientas online, están las pruebas psicotécnicas para los procesos de selección. No se cuenta con herramientas para administrar permisos, vacaciones, se lo hace manualmente a través de Access en donde se

registran las entradas, salidas, permisos, vacaciones. Para evaluar el personal se hace por medio del Capeist, hecho con el Excel por medio de ponderaciones para evaluar el desempeño y se califica a través de resultados. No se cuenta con planes de carreras. Para controlar, planificar, evaluar... se utiliza internet. Un grupo de talento humano de toda Latinoamérica trabaja en conjunto y se crean evaluaciones de desempeño. Se utiliza multitrabajos. Se utiliza la prueba assesment para contratar personal. El plazo mínimo de contratación es de 6 meses.

Pregunta #2: ¿Existe un manual de funciones para el personal de la Fundación Children International?

Sí se tiene una manual de funciones desde el año 2010. Sin embargo, no está actualizado. Son 104 personas y 40 perfiles.

Pregunta #3: ¿Cuál fue el procedimiento utilizado para la elaboración del manual de funciones?

En primero lugar se envió un formato a todo el personal para que describan todas las funciones que realizan diariamente, semanalmente, mensualmente, este formato se lo envió por correo y se llenó en dos o tres meses. Luego se hizo Focus group se reúne con se dialoga con tres personas del mismo cargo incluido el jefe inmediato, se hizo la descripción del manual de funciones hablado también por el jefe. Una con el equipo de gerentes para revalidar y de ahí ya se reparte. Más adelante se ha compartido la información con las otras regiones y se crearon otros cargos y se han estandarizado otros cargos de acuerdo a lo que se hace en las otras regiones.

Pregunta #4: ¿Qué competencias considera esenciales para el personal estratégico y operativo?

Liderazgo, trabajo en equipo y la comunicación asertiva.

Pregunta #5: ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de la Fundación Children International?

Se cuenta con evaluaciones de desempeño que se las hace anualmente por CAPEIST que es una evaluación por resultados y se evalúa el trabajo de la persona. Cómo hizo el trabajo, fechas programadas. A los

gerentes se evalúa el resultado y las competencias técnicas como manejo de personal, trabajo en equipo y liderazgo.

### Bitácora de análisis

Tabla 5  
*Bitácora de análisis de entrevistas*

<i>Estudio</i>	<i>Participantes</i>	<i>Métodos de recolección de datos</i>	<i>Ejemplos de unidades</i>
	Colaboradores de la Fundación Dolores Sopeña	Entrevista	El personal no conoce plenamente la estructura organizacional, ni su filosofía. Existen cargos con competencias inadecuadas. Falta de conocimiento acerca de las funciones específicas de cada cargo. Personal comprometido con el trabajo en la fundación. Muchos procesos se realizan de manera empírica.
Diseño de un manual por competencias	Coordinadora de Talento Humano Fundación Children International	Entrevista	Se utilizan herramientas online para la evaluación del personal. Los manuales de funciones fueron realizados con la colaboración del personal. Gran relevancia a la socialización de nuevos procesos.

*Nota:* Adaptado de “Metodología de la investigación (Sexta ed.)”, por R., Hernández, C., Fernández & P., Baptista, 2014.

## Resultados

### Mapa de procesos

La elaboración del mapa de procesos se ha realizado en base a la identificación de procesos lograda a través de la recolección de información. Además, se ha considerado la actividad principal de la fundación por el medio de la cual desarrolla su misión principal. Es decir, el mapa de procesos diseñado cuenta con apartados característicos de la Fundación Dolores Sopeña.

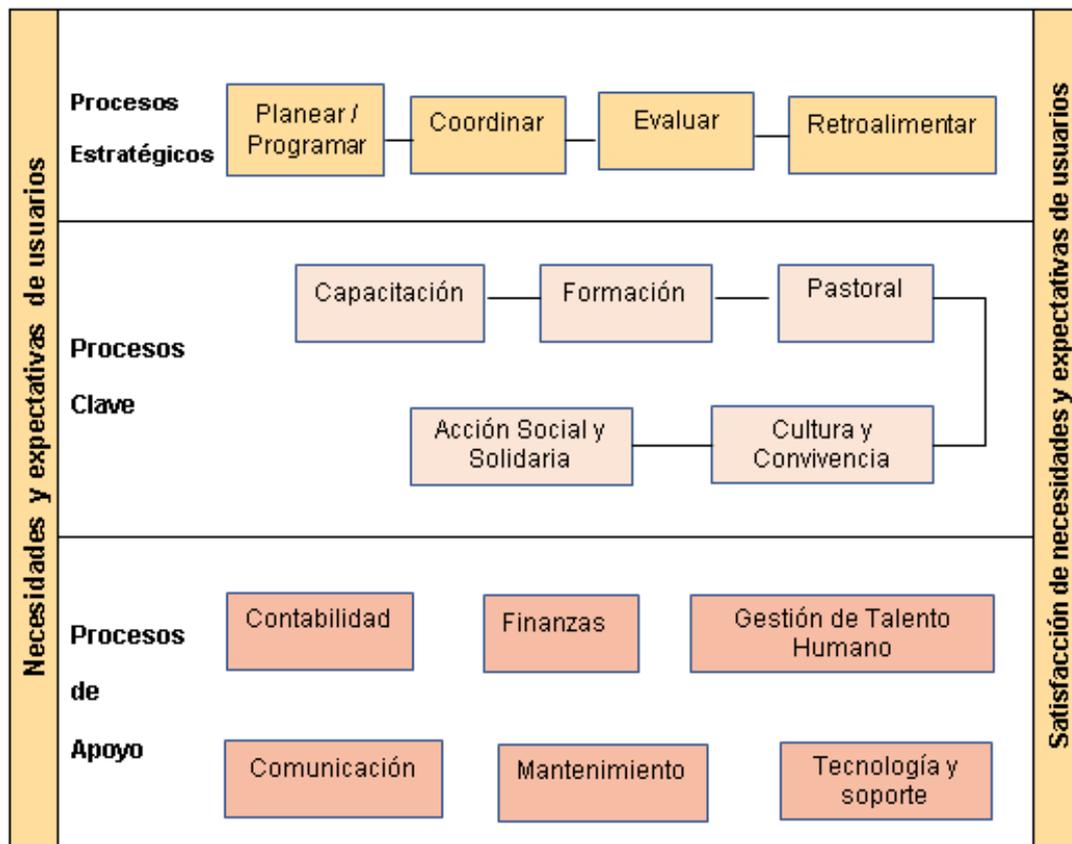


Figura 7. Mapa de procesos propuesto de la Fundación Dolores Sopeña. Adaptado de “Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal.”, por A., Martínez, 2014.

### Jerarquización de los procesos

A continuación, para la elaboración del cuadro de jerarquización de los procesos, estos han sido clasificados en estratégicos y operativos. Se realiza esto con el objetivo de identificar con mayor claridad los subprocesos y actividades de cada uno. De este modo, se pretende clasificar correctamente las funciones de acuerdo al cargo, evitando la duplicación de actividades. La jerarquización de procesos es esencial para la redacción del manual de funciones debido a que permite la estructuración de la información recolectada y por ende mejor comprensión de la misma.

Tabla 6  
*Jerarquización de los Procesos Estratégicos*

<i>Subproceso</i>	<i>Actividades</i>
Coordinación de finanzas	<p>Mantener al día el inventario</p> <p>Actualizar constantemente el inventario</p> <p>Llevar en orden la relación de contratos, pago de nóminas y seguros</p> <p>Supervisar la recaudación y liquidación de las matrículas de los participantes, pagos diversos y control de libro de contabilidad.</p> <p>Coordinar y administrar los recursos económicos. Establecer un procedimiento para generar un presupuesto anual.</p> <p>Elaborar el presupuesto anual y la rendición anual de cuentas.</p> <p>Identificar y acceder a los requisitos relativos al tema tributario y contable que sea aplicable y actualizar esta información.</p> <p>Pagar sueldos, nóminas y proveedores.</p> <p>Conocer y aplicar la normativa en materia de Gestión Económica.</p> <p>Coordinar la tramitación y gestión de convenios.</p> <p>Evaluar vías de financiamiento.</p> <p>Conocer y aplicar las leyes laborales.</p> <p>Planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con los recursos humanos de los centros.</p>
Coordinación de talento humano	<p>Aplicar la estructura orgánica autorizada para los departamentos y los procedimientos establecidos.</p> <p>Aplicar los Manuales y Reglamentos del personal de centro y presentarlos a la dirección de Administración, financiera y de servicios.</p> <p>Coordinar la capacitación del personal con las demás áreas.</p> <p>Llevar el control de asistencia del personal administrativo, de capacitación y de servicio.</p> <p>Presentar al director en tiempo oportuno el listado de los materiales de limpieza para desempeñar las tareas.</p> <p>Circular notificaciones dadas por las direcciones y coordinaciones del centro.</p>

*Nota:* Adaptado de “Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal.”, por A., Martínez, 2014.

Tabla 7  
*Jerarquización de los Procesos Estratégicos (Parte 2)*

<i>Subproceso</i>	<i>Actividades</i>
Coordinación de servicios	<p>Velar para que las aulas, laboratorios, talleres, salas multimedia, oficinas administrativas y de servicios se mantengan limpias.</p> <p>Presentar al director en tiempo oportuno el listado de los materiales de limpieza para desempeñar las tareas.</p> <p>Circular notificaciones dadas por las direcciones y coordinaciones del centro.</p>

*Nota:* Adaptado de “Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal.”, por A., Martínez, 2014.

Tabla 8  
*Jerarquización de los Procesos Estratégicos (Parte 3)*

<i>Subproceso</i>	<i>Actividades</i>
Asesor pedagógica	<p>Asegurar que cada instructor programe la actividad o taller.</p> <p>Asegurar que las programaciones de los cursos/talleres incluyan horas de prácticas en instituciones, empresas o en acciones solidarias.</p> <p>Informar a la Dirección General sobre las mejoras necesarias de equipamiento, herramientas y material.</p> <p>Observar que los paralelos de un curso tengan el mismo contenido, el mismo nivel de evaluación.</p> <p>Garantizar que los instructores del área compartan recursos, conocimientos y actúen de forma coordinada.</p> <p>Impartir a los instructores las directrices pedagógicas haciendo hincapié en la calidad de la enseñanza.</p> <p>Ajustar criterios, resolver y apoyar a los instructores en el ejercicio de sus funciones.</p> <p>Elaborar la programación de las actividades de formación de acuerdo con el lema anual.</p> <p>Planificar y elaborar el taller formativo anual.</p> <p>Elaborar la frase semanal.</p>
Coordinación de formación	<p>Motivar para la celebración navideña.</p> <p>Realizar la campaña de navidad.</p>
	<p>Realizar actividades para dar a conocer a la fundadora.</p>

*Nota:* Adaptado de “Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal.”, por A., Martínez, 2014.

Tabla 9  
*Jerarquización de los Procesos Operativos*

<i>Subproceso</i>	<i>Actividades</i>
Asistencia de secretaria	<p>Realizar la matriculación de los estudiantes.</p> <p>Realizar el proceso de facturación.</p> <p>Realizar cobros.</p> <p>Controlar la lista de asistencia de los alumnos.</p> <p>Elaborar el acta de los docentes.</p> <p>Receptar las pruebas y exámenes.</p> <p>Elaborar resume de calificaciones de los estudiantes.</p> <p>Organizar archivos varios.</p> <p>Preparar el programa de formación de acuerdo a los recursos disponibles.</p> <p>Dictar clases teóricas, al igual que prácticas.</p> <p>Elaborar talleres prácticos.</p>
Docencia	<p>Evaluar el conocimiento de los estudiantes.</p> <p>Reportar las asistencias de los estudiantes.</p> <p>Reportar las calificaciones de los estudiantes.</p>

*Nota:* Adaptado de “Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal.”, por A., Martínez, 2014.

## Capítulo 3

### Propuesta

#### Aspectos Generales de la Empresa

Para destacar los aspectos generales de la Fundación, se toma información de su página web. Fundación Dolores Sopeña (2019), la cual menciona que la Fundación Dolores Sopeña es una Institución privada internacional sin ánimo de lucro, de inspiración católica y con una clara finalidad social: favorecer el crecimiento integral y mejorar las condiciones de vida de las personas. Fue fundada en España, por Dolores Sopeña en 1902 y desde entonces se ha extendido por diversos países: Italia, Argentina, Colombia, Chile, Ecuador y México.

#### Razón Social

La Fundación inicia sus actividades con el nombre de “Centros Obreros de Instrucción, años posteriores pasa a llamarse Obra Social y Cultural Sopeña con las siglas OSCUS, denominación que se hace más popular. En el año 2018 nuevamente la Institución por razones legales cambia su nombre a Fundación Dolores Sopeña.

#### Reseña Histórica

Fue fundada por Dolores Rodríguez Sopeña en España en el año 1901 y aprobada por el Gobierno español el año 1902 con el nombre: “Centro Obrero de Instrucción”. La institución inicia su expansión el año 1917 cuando llega a Santiago de Chile, como primer país del continente. A Ecuador llega el año 1932 en la ciudad en Guayaquil, y en 1933 abre sus puertas para prestar su servicio a la ciudadanía ecuatoriana.

Dolores Sopeña soñó los “Centros Obreros de Instrucción”, como se llamaba antiguamente, no solo como un lugar de enseñanza y capacitación, sino también como un espacio de encuentro entre personas cultas e influyentes (quienes dictaban las clases y charlas formativas) y los obreros o alumnos que semana a semana, aprendían los conocimientos más elementales y desarrollaban cualidades artísticas en momentos de fiesta y

expansión. Fueron un éxito total, pues no había en las ciudades otros lugares como esos.

La Fundación Dolores Sopeña es principalmente conocida en la ciudad por su trabajo de capacitación. En el Centro Ocupacional se imparten de los más variados conocimientos y habilidades, tanto para mujeres como para varones. Son quinientas cincuenta mil personas las que han pasado por sus aulas en estos más de 80 años de servicio ininterrumpido, humilde y eficaz a nuestra ciudad. No es tan conocida la otra faceta de la Fundación que, sin embargo, forma parte de su finalidad: la de crear fraternidad, favorecer las relaciones humanas positivas, amistosas, y cálidas.

Actualmente, la Fundación Dolores Sopeña, desarrolla sus actividades en tres espacios de acción: (a) Centros de Educación de Personas Adultas Sopeña (CEPAS); (b) Escuelas de Formación Técnico Profesional Sopeña (EFTPS); y (c) Acciones Pastorales Sopeña (APS). En la ciudad de Guayaquil, existe las APS y el CEPAS, el mismo que está dividido en 3 secciones: Centro Femenino, Centro Nocturno y Centro de Varones. Al mismo tiempo, el CEPAS desarrolla su misión por medio de una Propuesta Educativa contenido en cinco áreas: (a) Capacitación, (b) Formación, (c) Pastoral, (d) Cultura y Convivencia, y (e) Acción Social y Solidaria.

Por otro lado, con la finalidad de ofrecer mejores posibilidades de empleo, a quienes asisten a sus capacitaciones, la fundación desde hace algunos años era reconocida por el Ministerio de Educación, institución que validaba los certificados otorgados a los alumnos. Sin embargo, desde el año 2016, es calificada y aprobada por la Secretaria Técnica de Cualificaciones conocida como SETEC lo cual beneficia los más de 2000 alumnos que actualmente acuden a la Fundación.

### **Misión**

Según la página web de la institución se menciona que la misión está centrada en dos aspectos esenciales. Fundación Dolores Sopeña (2019) indicó: a) Crecimiento, favorecer el crecimiento personal integral de jóvenes y adultos de sectores que han tenido menos oportunidades, ofreciendo

cursos de capacitación, formación y actividades culturales y sociales y (b) Igualdad, fomentar la fraternidad y la solidaridad para ayudar a que la sociedad sea cada día más justa, inspirados por la historia ejemplar de Dolores Sopeña.

### **Visión**

Así mismo, la visión la forman dos pilares básicos: (a) Formación, queremos ser reconocidos como una Entidad eficaz, especializada en la formación integral de jóvenes y adultos y (b) Profesionalidad, queremos que nuestros servicios se reconozcan por su calidad y profesionalidad (Fundación Dolores Sopeña, 2019).

### **Valores**

Se destaca cinco valores que promueve la fundación: (a) Solidaridad, ofrecemos apoyo solidario, a través de la educación y de la amistad para que muchas personas consigan integrarse laboral y socialmente en un mundo desigual, en el que los más favorecidos deben contribuir a la felicidad de los más débiles; (b) Promoción, fomentamos el crecimiento personal que surge de una verdadera formación integral. Queremos ser una esperanza de futuro mejor, de superación, de promoción profesional y personal, de incorporación digna a la sociedad para muchos jóvenes y adultos que lo necesitan; (c) Respeto, somos una institución respetuosa y abierta a todos. Buscamos la empatía y lo que nos une, escuchando, aceptando las circunstancias de cada persona, evitando prejuicios, y reconociendo siempre la dignidad de cada ser humano; (d) Fraternidad, somos cauce de unión entre los grupos de diferentes personas de diferentes países y sectores sociales que forman nuestra Institución. Sumamos cualidades humanas y profesionales a través de la integración y el respeto a la diversidad desde la convicción de que todos somos iguales; (e) *Salir al encuentro*, nos movilizamos para anticiparnos, para llegar antes a los que más pueden necesitar nuestro apoyo y ofrecerles esa comprensión y ayuda que facilite su integración social; y (f) Acogida, somos una familia. Ofrecemos cálida hospitalidad a todos los que quieran formar parte de ella. Recibimos con

alegría, tratamos de tú a tú, estamos para escuchar y sabemos cómo ayudar Fundación Dolores Sopeña (2019).

### Propuesta educativa de la fundación

La Fundación Dolores Sopeña desarrolla su propuesta educativa enfocándose en los siguientes ámbitos: (a) capacitación, (b) formación, (c) pastoral, (d) cultura y convivencia y (e) acción social y solidaria. La capacitación abarca los cursos prácticos que se imparten en la fundación. La formación abarca la formación integral en valores. El área pastoral se centra en integración de la fe y la vida. La cultura y convivencia se refiere al área que se encarga de actividades lúdicas y de descanso. Por último, la acción social y solidaria, se sitúan todas las acciones de ayuda y solidaridad.

### Organigrama

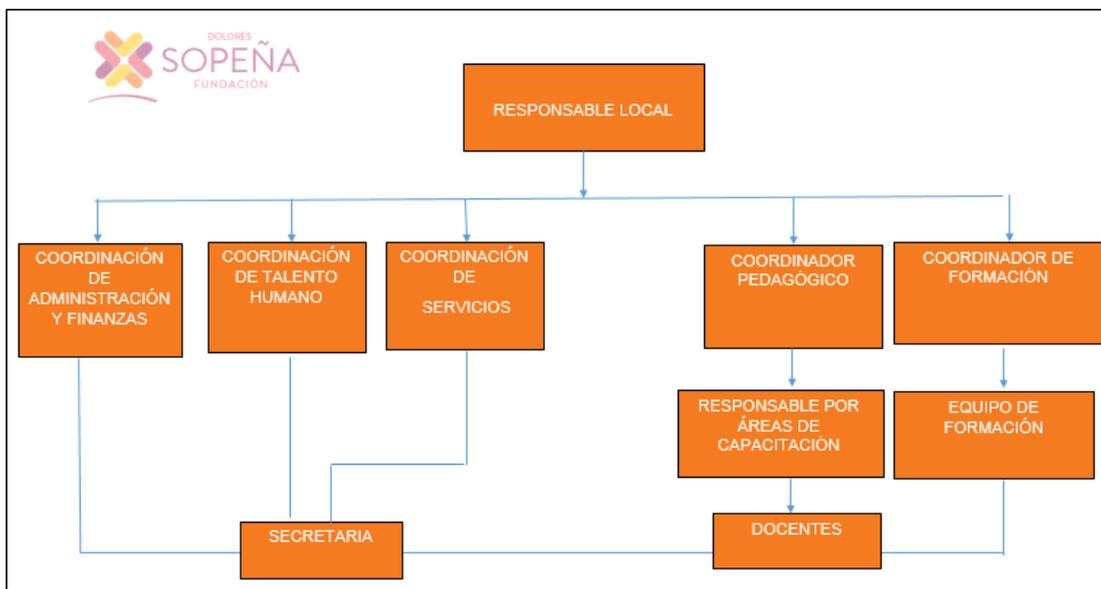


Figura 8. Organigrama de la Fundación Dolores Sopeña. Tomado de “Plan operativo de la Fundación Dolores Sopeña.”, por Fundación Dolores Sopeña, 2017.

### Nombre de la propuesta

Diseño de un manual de funciones por competencias para la Fundación Dolores Sopeña como estrategia para el mejoramiento de la gestión del personal de la Fundación Dolores Sopeña

### **Antecedentes de la propuesta**

La Fundación Dolores Sopeña es una institución internacional sin ánimo de lucro de procedencia española, la cual se ha extendido a países como: Italia, Argentina, Colombia, Chile, Ecuador y México. En Ecuador la fundación se encuentra en las ciudades de Quito y Guayaquil, aportando a la sociedad desde hace 84 años. La trayectoria de la Fundación Dolores Sopeña en el país le ha otorgado gran reconocimiento en el medio.

Para realizar el diagnóstico de la Fundación Dolores Sopeña se inició con la elaboración de un análisis DAFO. Esta herramienta, permite identificar los aspectos internos y externos que influyen en la institución, con el fin de ser analizados. Por medio de este diagnóstico se pudo determinar que, una de las principales debilidades es la falta de definición de las actividades que realiza cada área. Lo cual, es el resultado de la inexistencia de un manual de funciones que permita la gestión adecuada del talento humano. Posteriormente, se realizó entrevistas que permitieron elaborar un mapa de procesos en el cual se identificó los procesos más relevantes de la empresa. Además, se reconoció debilidades como: personal sin suficiente conocimiento acerca de la organización, cargos establecidos sin tomar en cuenta las competencias necesarias, desconocimiento de la estructura organizacional, entre otros.

El respectivo análisis condujo a la conclusión que la gestión del talento humano no es canalizada adecuadamente. Siendo así, la directiva de la Fundación Dolores sopeña en Guayaquil ha examinado la propuesta del diseño de un manual de funciones por competencias que involucren los procesos operativos y estratégicos, que son los principales para la institución. La institución ha mostrado su predisposición para participar en el proceso. Además, de este modo se atendió una de las debilidades más significativas del DAFO, lo cual permitirá que la Fundación Dolores Sopeña preste un servicio de mayor calidad a la ciudadanía.

Tabla 10  
Análisis DAFO

Análisis DAFO	
Análisis Interno	Análisis Externo
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de Planificación	A Muchas exigencias por parte del gobierno
No existen procesos definidos	p Existencia de otras organizaciones que hacen el mismo trabajo
Existen pocos voluntarios	c
Hay poco personal contratado	t
Inseguridad en el contrato por horas	o
No hay un procedimiento para seleccionar y contratar personal	s
Falta de un documento formal en donde se establezcan las funciones y requisitos para cada uno de los cargos	n
Insuficientes fuentes de ingreso	e
No hay convenios con otras instituciones locales	g
	a
	t
	i
	v
	o
	s
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Larga trayectoria	A Acreditación por la SETEC
Posicionamiento	s Ventajas Fiscales
Muy reconocida en las empresas de Guayaquil	p Necesidad constante de capacitaciones
Referente por su carácter eminentemente práctico	e
Compromiso con los más vulnerables	c
Infraestructura adecuada	t
Talleres adecuados con maquinaria moderna	o
Atención basada en valores como la solidaridad, el respeto, la fraternidad, la cercanía	s
	i
	t
	i
	v
	o
	s

*Nota:* Adaptado de “El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio. 50min.es”, por C., Speth, 2016.

### **Justificación de la propuesta**

La recolección y el análisis de la información posibilitaron diagnosticar la problemática planteada en el presente proyecto, la ausencia de un manual de funciones para la Fundación Dolores Sopeña. Esta herramienta administrativa es esencial para la adecuada gestión del talento humano, uno de los elementos más importantes para las empresas, con lo cual se atenderá inconvenientes como los defectos en los procesos de cada cargo, falta de compromiso del personal, evaluación subjetiva de los cargos, entre otros. Además, el manual de funciones propuesto tiene enfoque en las competencias, es decir, para cada cargo se tomará en cuenta las competencias necesarias.

### **Objetivos de la propuesta**

- Proporcionar de una herramienta que permita la identificación precisa de las competencias y las funciones de cada cargo.
- Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos involucrados.
- Facilitar la evaluación objetiva del personal.

### **Descripción de la propuesta**

Una vez analizada la información proporcionada por la organización, así como la obtenida en las entrevistas y la matriz DAFO, se propone un rediseño del organigrama, debido a la identificación de ciertas falencias. Así mismo, debido a que el organigrama era necesario para desarrollar el manual de funciones se hace el rediseño y se presenta a la directora del centro, quien después de algunas indicaciones da el visto bueno. A continuación se presenta el organigrama propuesto, el cual tiene algunas modificaciones debido a que un puesto estaba mal ubicado en el organigrama. Además se propone la creación de una vacante, el asesor financiero, debido a que el tema financiero es uno de los temas más sensibles en la organización y requiere de conocimientos técnicos para un desarrollo eficiente del mismo.

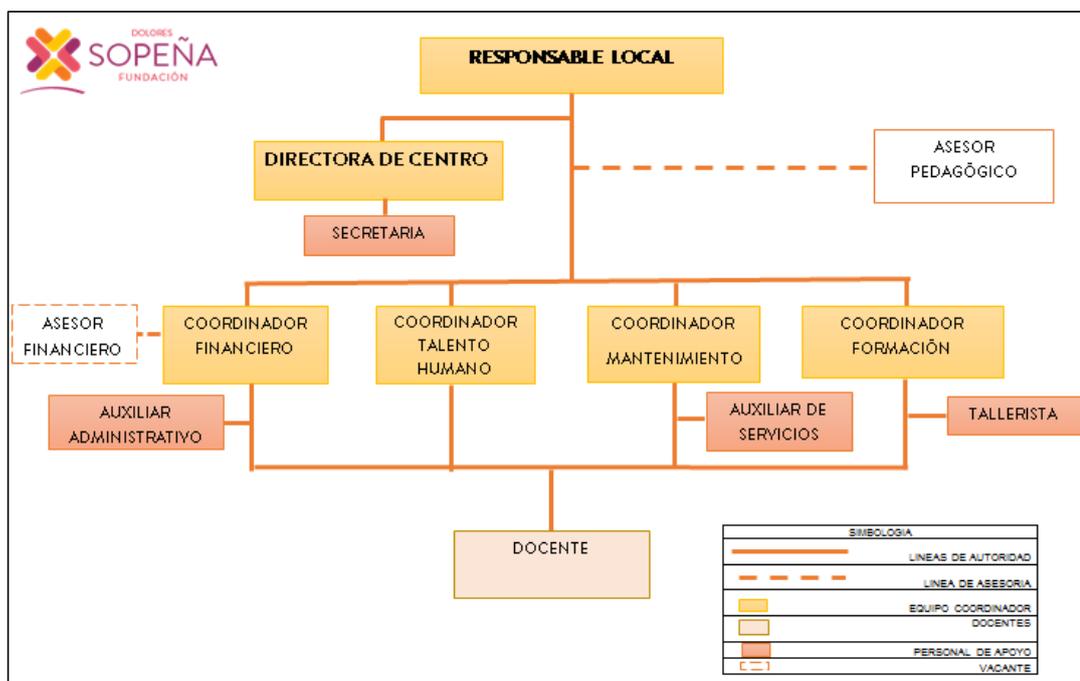


Figura 9. Organigrama rediseñado de la Fundación Dolores Sopeña. Adaptado de “Plan operativo de la Fundación Dolores Sopeña.”, por Fundación Dolores Sopeña, 2017.

La propuesta de manual de funciones basado en competencias para la Fundación Dolores Sopeña, da a conocer los perfiles, competencias, funciones, y demás requerimientos que debe cumplir a cada uno de los integrantes tanto del área estratégica como del área operativa descritos en el organigrama. En la descripción de las actividades se presenta la frecuencia de cada actividad, con la siguiente codificación: Diariamente (D), Semanalmente (S), Mensualmente (M), Trimestralmente (T), Semestralmente (SM), y Anualmente (A). Los perfiles y competencias están establecidos en base a la misión y los valores institucionales.

Para la elaboración del manual de funciones se inicia con la identificación de los factores clave de la organización, es decir, con la asimilación de la misión, visión y valores organizacionales. A continuación, se identifica las competencias cardinales y específicas para cada cargo. Luego se procede a definir las y asignar los niveles correspondientes. El siguiente paso consistió en presentar el diccionario al personal estratégico de la organización, y a una persona experta en sistemas de gestión por competencias, con la finalidad de obtener el visto bueno y a su vez un

mayor enriquecimiento del diccionario. Una vez revisado se realiza las mejoras indicadas. Posteriormente, se asignan las competencias y su grado correspondiente para cada puesto. Finalmente, para la aprobación de la asignación de competencias y los niveles se presente nuevamente el documento, en este caso sólo a la responsable local como a la coordinadora de Talento Humano para su aprobación.

### **Beneficios**

El diseño de un manual de funciones basado en competencias aporta a la gestión del talento humano en diversos ámbitos. Facilita los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación. Por otra parte, permite definir con precisión y claridad las funciones y actividades del personal, alineadas con los objetivos estratégicos definidos por la fundación, mejorando el empoderamiento del personal sobre sus responsabilidades. Así mismo, la definición clara de las competencias necesarias para cada cargo asegura que cada integrante de la organización utilice efectivamente sus competencias en el desarrollo del cargo.

El desarrollo de la investigación conllevó el levantamiento de información interna de la fundación, lo cual condujo a la estructuración de documentos existentes en la organización que se encontraban elaborados, pero no enfocados adecuadamente. Así mismo, las entrevistas realizadas permitieron a la directiva conocer más acerca de las perspectivas que posee su personal. La interacción lograda entre la directiva y el personal, así como una introspección en la administración de la fundación, permiten una retroalimentación general.

Como se mencionó en el apartado teórico, la gestión del talento humano llevada a cabo de manera adecuada convierte a este elemento en un factor competitivo frente a otras organizaciones. Las instituciones lucrativas buscan mejorar este elemento con miras a beneficios económicos, mientras que para las organizaciones sin fines de lucros los resultados esperados se orientan a su compromiso altruista. En el caso de la Fundación Dolores Sopena, el talento humano es un factor clave para la prestación de

sus servicios a la sociedad, por lo tanto, incluir herramientas administrativas que aporten a su gestión, permitirá la consecución de su misión y visión.

### **Implicaciones financieras**

Para el presente análisis de implicaciones financieras del proyecto, se ha investigado el salario mínimo para cada cargo según la tabla salarial del Ministerio de Trabajo. Posteriormente, se levantó información para conocer los salarios vigentes que los colaboradores de la fundación reciben, esto con el fin de realizar una comparación con la tabla salarial y elaborar la propuesta salarial de acuerdo al manual de funciones por competencias. Los cálculos de las implicaciones financieras se han elaborado anualmente.

Cabe resaltar que, los cargos de: responsable local, director, coordinador financiero, coordinador de talento humano, coordinador de formación, asesor pedagógico, no reciben una remuneración previamente establecida debido a que estos cargos son ocupados por socias activas o voluntarios de la fundación. Siendo así, los cargos tomados en cuenta para el salario propuesto son: coordinador servicios, asesor financiero, docente, secretaria, auxiliar administrativo y auxiliar de servicios. El cargo de asesor financiero, es un cargo propuesto por este proyecto, para el cual se sugiere el salario mínimo expresado en la tabla salarial. Para el cargo coordinador de servicios se propone hacer una contratación, debido a que es un cargo que requiere un nivel específico de preparación, el mismo que se sugiere iniciar con el sueldo mínimo vigente en la tabla salarial para su nivel. Así mismo, el salario de los demás cargos se mantiene, debido a que estos son superiores a los establecidos en la tabla salarial.

Finalmente, se muestra un total de los sueldos pagados según la tabla salarial, la situación actual de la fundación y los sueldos propuestos. El total de sueldos propuestos son superiores debido a que se considera el pago a un coordinador de servicios y un asesor financiero, dando un total de \$7 358.58 anuales. Esto con el fin de hacer más efectiva la gestión de la fundación, por medio del mejoramiento de sus procesos estratégicos y administrativos.

Tabla 11  
*Implicaciones Financieras*

<i>N° Colab</i>	<i>Cargo</i>	<i>Salario según tabla salarial</i>	<i>Salario actual</i>	<i>Salario propuesto</i>
1	Responsable local	\$ 409,27	\$ -	\$ -
1	Director	\$ 409,27	\$ -	\$ -
1	Coordinador financiero	\$ 409,27	\$ -	\$ -
1	Coordinador talento humano	\$ 409,27	\$ -	\$ -
1	Coordinador formación	\$ 409,27	\$ -	\$ -

Tabla 12  
*Implicaciones Financieras (Parte 2)*

<i>N° Colab</i>	<i>Cargo</i>	<i>Salario según tabla salarial</i>	<i>Salario actual</i>	<i>Salario propuesto</i>
1	Asesor financiero	\$ 407,89	\$ -	\$ 2.447,34
1	Asesor pedagógico	\$ 407,89	\$ -	\$ -
15	Voluntariado	\$ -	\$ -	\$ -
1	Coordinador servicios	\$ 409,27	\$ -	\$ 4.911,24
1	Secretaria TP	\$ 200,82	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
1	Auxiliar administrativo	\$ 401,64	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
6	Auxiliar servicios	\$ 398,33	\$ 28.679,76	\$ 28.679,76
83		\$ 5.470,49	\$ 66.239,76	\$ 73.598,34
Presupuesto anual con manual propuesto				\$ 7.358,58

### **Diccionario de competencias para la Fundación Dolores Sopena**

Para la elaboración del diccionario de competencias, la Fundación Dolores Sopena proporciona un documento denominado “Valores Institucionales”. Con este documento se ha alineado la definición de cada competencia con la misión, visión y valores de la Institución. Se opta por considerar algunos valores institucionales como competencias cardinales, es decir, necesarias para todas las áreas en diferente nivel, según sea el cargo. Para hacer la división en los grados respectivos se ha tomado la perspectiva de Alles (2006): A (Alto), B (bueno), C (Mínimo necesario), D (insatisfactorio). La autora aclara que el nivel D (insatisfactorio) no significa ausencia de dicha competencia, sino su desarrollo en un nivel mínimo.

## **Competencias cardinales**

### **Acogida**

Es la capacidad de acercarse a los demás desde un dialogo capaz de crear vínculos e iniciar procesos que permitan a la persona reconocerse a sí misma, en su esencia y motivarlos a descubrir el sentido de la trascendencia.

**A:** Capacidad de abandonar las comodidades, dejar a un lado los miedos y temores e ir a los lugares más pobres, ponerse en contacto con esas personas con cariño, con humildad y sobre todo con paciencia hasta conseguir llevarles a descubrir el sentido de la Trascendencia.

**B:** Capacidad de abandonar las comodidades, dejar a un lado los miedos y temores e ir a los lugares más pobres, ponerse en contacto con la miseria, hablar con esas personas con cariño, con humildad y sobre todo con paciencia.

**C:** Capacidad de dialogar con las personas que están en su entorno, e interesarse por ellos. Hablar con ellos desde la humildad, la cercanía y la empatía.

**D:** Capacidad de dialogar con las personas y responder a sus expectativas.

### **Comunicación**

Capacidad de generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros de la organización. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.

**A:** Capacidad de identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

**B:** Capacidad de ser un interlocutor confiable y reconocido por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones

**C:** Capacidad de comunicarse sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

**D:** Capacidad de transmitir y receptar ideas, pensamientos, mensajes a los demás de manera clara y concisa.

### **Iniciativa**

Capacidad de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro o le han encomendado. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Incluye saber identificar un problema y buscar solución al mismo.

**A:** Capacidad de anticipar a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

**B:** Capacidad de adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

**C:** Capacidad de tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

**D:** Capacidad de abordar oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

### **Integridad**

Capacidad de mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas. Implica sentir y obrar de este modo, tanto en su vida privada como profesional. Incluye el desarrollo de confidencialidad y discreción en los casos pertinentes. Asimismo, significa estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones de riesgo y difíciles.

**A:** Capacidad de trabajar según sus valores, aunque aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector / organización al que pertenece. Requiere niveles altos de confidencialidad y discreción.

**B:** Capacidad de admitir públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Trata con confidencialidad la información que la empresa le proporciona.

**C:** Capacidad de ser honesto en las relaciones con los demás. Da a todo un trato equitativo. Reconoce errores cometidos y busca una solución a los mismos.

**D:** Capacidad de ser abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros.

#### **Orientación al destinatario (promoción)**

Capacidad de demostrar sensibilidad por sus necesidades o exigencias, esforzarse por conocer y resolver sus problemas. Es estar comprometido con la calidad y la mejora continua, no sólo en el ámbito educativo sino en todo lo que la fundación ofrece para ayudar a desarrollar a las personas. El destinatario es el equivalente a lo que en el mundo empresarial se conoce como "cliente". Es la razón de ser y del hacer de la Institución, de manera que todo esfuerzo de mejora va dirigido a él.

**A:** Capacidad de establecer una relación con perspectivas de largo plazo con los usuarios, para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el destinatario. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los usuarios.

**B:** Capacidad de promover y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del usuario. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que los destinatarios manifiestan en un principio y adecua los servicios disponibles a esas necesidades.

**C:** Capacidad de promover y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el usuario para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

**D:** Capacidad de mantener una actitud de total disponibilidad con el usuario, brindando más de lo que éste espera. Dedicar tiempo al destinatario.

### **Consciencia organizacional**

Capacidad de comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia organización o en otras organizaciones, destinatarios, proveedores, etc. Esto implica la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores.

**A:** Capacidad de conocer con profundidad a la organización, el entorno y a todos los contactos que pueden influir positivamente en el desarrollo de los objetivos organizacionales. Idea e implementa exitosamente estrategias y herramientas organizacionales a fin de que el impacto de las diversas situaciones, no afecte negativamente o lo haga en menor medida tanto a la organización como a las personas.

**B:** Capacidad de conocer a fondo la institución y sus relaciones de poder, siendo capaz de comprender y analizar con profundidad y certeza. Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización a fin de que puedan aportar información valiosa para la organización. Privilegia la imagen de la organización, en pro de los intereses corporativos. Vive los éxitos de la organización como logros personales.

**C:** Capacidad de cumplir con sus obligaciones encomendadas, busca asesoría o apoyo de superiores para resolver problemas que se le presenten en su gestión. Reconoce las modificaciones organizacionales y reacciona positivamente frente a ellas haciendo aportes valiosos. Sigue concienzudamente los lineamientos de la fundación.

**D:** Capacidad de demostrar tener conocimientos básicos de la organización, cumple con sus obligaciones y está dispuesto a colaborar en lo que la organización le solicite.

## **Competencias específicas**

### **Desarrollo de las personas**

Capacidad de dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los mismos, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Implica ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente proporcionando una formación de calidad. Esta competencia se refiere a la relación con el personal interno.

**A:** Capacidad de orientarse de manera amplia y decidida al desarrollo de sus colaboradores, proporcionando toda la ayuda y estímulos necesarios para que el personal se desarrolle ya sea fuera o dentro de su unidad. Comprende las necesidades e intereses de los demás, modificando su propia conducta si es necesario, siempre y cuando esto esté dentro de las normas de la organización.

**B:** Capacidad de búsqueda de todas las formas posibles estimular el desarrollo de sus colaboradores. Comprende sus problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes, identificando sus fortalezas y debilidades.

**C:** Capacidad de involucrarse en el desarrollo de sus colaboradores, de una manera más selectiva que amplia. Cumple.

### **Solidaridad**

Capacidad de crear una nueva mentalidad que piense en términos de comunidad, de priorizar la vida de todos a la apropiación de los bienes por parte de unos pocos. Implica un compromiso con aquel al que se quiere ayudar sin necesidad de buscar algo a cambio. La solidaridad se mueve por la convicción de justicia e igualdad. La palabra solidaridad implica algo más que simples actos aislados de generosidad.

**A:** Capacidad de demostrar un amor práctico hacia las personas. Buscar los medios para paliar las necesidades materiales y espirituales. Ser lazo de unión de las distintas clases sociales. Unir al pobre y al rico para que los dos compartan sus riquezas.

**B:** Capacidad de desarrollar la compasión para acercarse a la realidad de las personas y empatizar con los dolores y carencias de los otros.

**C:** Capacidad de demostrar especial interés por las personas más necesitadas de cualquier tipo de ayuda y presentarlo a la persona o departamento que pueda canalizar algún tipo de ayuda para solucionar sus necesidades.

**D:** Capacidad de estar atento a lo que el otro necesita y prestarle ayuda si está en sus posibilidades o llevarlo a la persona indicada.

### **Trabajo en equipo**

Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes, repartiendo responsabilidades y definiendo un proceso que busque obtener resultados positivos. Es lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.

**A:** Capacidad de poseer una sólida comprensión de la dinámica del equipo y utiliza esta habilidad para unir y movilizar el equipo entero. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.

**B:** Capacidad de animar y motivar a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

**C:** Capacidad de solicitar la opinión al resto del grupo. Valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos.

**D:** Capacidad de cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan.

### **Innovación**

Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, al destinatario o

el sector al que pertenece la empresa. Asimismo, implica la aptitud de adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesaria su propia conducta para alcanzar determinados objetivos.

**A:** Presenta una solución novedosa y original, que permita responder de mejor manera ante las necesidades del destinatario. Además, realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación.

**B:** Presenta soluciones para problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares, o recurre al know how de otros para ofrecer una solución adecuada.

**C.** Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

**D.** Presenta una solución estándar que responde puntualmente al problema o a la situación planteada por el destinatario.

### **Capacidad de planificación y organización**

Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

**A:** Capacidad de anticipar los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

**B:** Capacidad de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

**C:** Capacidad de establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

**D:** Capacidad de organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.

### **Liderazgo**

Capacidad de orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.

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

**B:** El grupo lo percibe como líder y lo siguen. fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.

**C:** Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.

**D:** Capacidad para fijar objetivos, ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

### **Orientación a los resultados**

Capacidad de lograr resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la fundación.

**A:** Capacidad de ir un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la institución. Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes.

**B:** Capacidad de establecer sus objetivos considerando el cumplimiento de la misión de la fundación. Compromete a su equipo en el logro de ellos. Emprende acciones de mejora, centrándose en la ayuda que la institución puede ofrecer a la sociedad.

**C:** Capacidad de fijar objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.

**D:** Capacidad de trabajar para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.

### **Pensamiento estratégico**

Capacidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

**A:** Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica.

**B:** Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del medio. Detecta nuevas oportunidades para el mejoramiento de la labor que realiza la institución.

**C:** Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades.

**D:** Poco reconocimiento de los cambios del entorno que podrían afectar el trabajo de la fundación.

### **Tolerancia a la presión**

Capacidad de seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**A:** Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**B:** Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**C:** Alcanza los objetivos, aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

**D:** No requiere un nivel alto de tolerancia a la presión debido a su cargo.

## **Desarrollo del equipo**

Capacidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad para desarrollar su equipo en un contexto con escasez de los recursos necesarios, Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

**A:** Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del poder estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

**B:** Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para la mejor gestión de la organización.

**C:** Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo.

**D:** Se enfoca por el resultado final de su actividad.

## **Relaciones públicas**

Capacidad de establecer relaciones con redes complejas de personas u organizaciones cuya cooperación es necesaria para prestar de mejor manera los servicios que ofrece la institución a la comunidad.

**A:** Capacidad de establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas u organizaciones necesarias.

**B:** Capacidad de establecer adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas u organizaciones necesarias.

**C:** Capacidad de establecer en ocasiones relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.

**D:** Capacidad de manejarse adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

## Manual de funciones por competencias

Tabla 13

*Manual de Funciones Coordinador Administrativo Financiero*

---



Fundación Dolores Sopeña

---

### Información básica

Nombre del cargo	Coordinador Administrativo Financiero
Área	Estratégica
Jefe inmediato	Responsable Local
Resumen del cargo	

La coordinación administrativa financiera es un cargo del área estratégica, que se responsabiliza de gestionar y controlar los recursos financieros de la fundación. Además, se encarga de supervisar los procedimientos operativos y administrativos.

Posición jerárquica del cargo



### Perfil del cargo

Formación académica	Titulación universitaria superior preferentemente Económicas o Administración de Empresas.
Grado de pertenencia	Socia Activa o Laico Sopeña
Edad	Entre 30 y 60 años
Religión	Católica
Horario de trabajo	Parcial Permanente

---

Tabla 14

*Manual de Funciones Coordinador Administrativo Financiero (Parte 2)*

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
- Supervisar la recaudación y liquidación de las matrículas de los participantes.	X					
- Controlar los libros de contabilidad.				X		
- Controlar y dar seguimiento de forma permanente a todos los ingresos y gastos				X		
- Responsable de la aprobación de un procedimiento para generar un presupuesto anual.						X
- Revisar el presupuesto anual y la rendición anual de cuentas.						X
- Elaborar informes para el equipo coordinador sobre la marcha de la economía.				X		
- Asegurar la autofinanciación de las actividades del centro.				X		
- Coordinar el pago de sueldos, nóminas y proveedores.	X					
- Controlar el manejo de caja chica de auxiliar y secretaria		X				
- Coordinar las actividades del área de acción social y solidaria						X

Tabla 15

*Manual de Funciones Coordinador Administrativo Financiero (Parte 3)*

<i>Competencias</i>	<i>Nivel requerido</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
- Acogida		X		
- Comunicación		X		
- Iniciativa			X	
- Integridad		X		
- Orientación al destinatario		X		
- Consciencia organizacional		X		
- Innovación			X	
- Capacidad de planificación y organización				X
- Solidaridad	X			
- Tolerancia a la presión			X	
- Trabajo en equipo			X	

Tabla 16  
*Manual de Funciones Asesor Financiero*



*Fundación Dolores Sopeña*

Información básica

Nombre del cargo	Asesor Financiero
Área	Estratégica
Jefe inmediato	Coordinador Administrativo Financiero
Resumen del cargo	

La asesoría financiera es un cargo del área estratégica, que se encarga de proporcionar consultoría financiera personalizada. Además, se responsabiliza de la búsqueda o creación de fuentes de financiamiento para la fundación.

Posición jerárquica del cargo



Perfil del cargo

Formación académica	Titulación universitaria superior en Finanzas
Grado de pertenencia	Indiferente
Edad	Entre 30 y 50 años
Religión	Católica
Horario de trabajo	Parcial permanente

Tabla 17  
*Manual de Funciones Asesor Financiero (Parte 2)*

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
– Hacer propuestas de mejor eficiencia financiera				X		
– Establecer un procedimiento para generar un presupuesto anual.						X
– Análisis del presupuesto anual y la rendición de cuentas.						X
– Llevar en orden la relación de contratos, pago de nóminas y seguros; según indicaciones de la dirección de administración.			X			
– Responsable de identificar y acceder a los requisitos relativos al tema tributario y contable que sea aplicable y actualizar esta información.			X			
– Coordinar asuntos contables y tributarios			X			
– Realizar costeo de los cursos que imparte la fundación.						X
– Planificar medidas y seguimiento para otorgamientos de becas a estudiantes						X
– Conocer y aplicar la normativa en materia de gestión económica.					X	
– Elaboración de proyecto para solicitar financiamiento externo.						X
– Coordinar la tramitación y gestión de convenios y donaciones.					X	
– Evaluar vías de financiamiento.						X

Tabla 18  
*Manual de Funciones Asesor Financiero (Parte 3)*

<i>Competencias</i>	<i>Nivel requerido</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
– Acogida				X
– Comunicación				X
– Iniciativa				X
– Integridad	X			
– Orientación al destinatario				X
– Consciencia organizacional			X	
– Innovación		X		
– Capacidad de planificación y organización			X	
– Orientación a resultados			X	
– Tolerancia a la presión		X		
– Relaciones públicas	X			

Tabla 19  
*Manual de Funciones Coordinador de Talento Humano*



Fundación Dolores Sopeña

Información básica

Nombre del cargo                      Coordinador de Talento Humano  
 Área                                        Estratégica

Jefe inmediato                         Responsable Local  
 Resumen del cargo

El cargo de Coordinador de Talento Humano pertenece al área estratégica, es el responsable de aplicar las políticas, procedimientos, programas de reclutamiento, selección, contratación y administración de sueldos de los empleados.

Posición jerárquica del cargo



Perfil del cargo

Formación académica                      Título universitario en Administración de Empresas, Gestión de Recursos Humanos, Psicología Organizacional o carreras afines.  
 Grado de pertenencia                      Socia Activa o Laico Sopeña  
 Edad    Entre 30 y 60 años  
 Religión    Católica  
 Horario de trabajo                            Tiempo completo

Tabla 20

*Manual de Funciones Coordinador de Talento Humano (Parte 2)*

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
– Planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con los recursos humanos de los centros.		X				
– Dirigir la aplicación de las políticas, planes, programas y proyectos en materia de gestión del talento humano.			X			
– Llevar el control de asistencia del personal administrativo y de capacitación		X				
– Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal.					X	
– Proyectar y coordinar programas de capacitación para los empleados						X
– Gestionar la aplicación de manuales y reglamentos del personal			X			
– Supervisar y revisar los procesos de nómina.			X			
– Cuidar que todos los agentes conozcan y se identifiquen con la misión, visión y valores.				X		
– Controlar y supervisar los diferentes beneficios de ley, aplicándolos a los procedimientos internos de la empresa.					X	

Tabla 21

*Manual de Funciones Coordinador de Talento Humano (Parte 3)*

<i>Competencias</i>	<i>Nivel requerido</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
– Acogida	X			
– Comunicación		X		
– Iniciativa			X	
– Integridad		X		
– Orientación al destinatario		X		
– Consciencia Organizacional		X		
– Innovación			X	
– Desarrollo de las personas		X		
– Capacidad de planificación y organización			X	
– Solidaridad			X	
– Liderazgo			X	
– Orientación a los resultados			X	
– Pensamiento estratégico			X	
– Tolerancia a la presión		X		
– Trabajo en equipo			X	

Tabla 22  
Manual de Funciones Coordinador de Formación



Fundación Dolores Sopeña

Información básica

Nombre del cargo	Coordinador de Formación
Área	Estratégica
Jefe inmediato	Responsable Local
Resumen del cargo	

El cargo de Coordinador de formación pertenece al área estratégica. Es el encargado de implementar el área formativa de la propuesta educativa. Abarca todos aquellos cursos/ talleres/ actividades dirigidas al desarrollo y maduración de las capacidades, recursos y habilidades personales y grupales.

Posición jerárquica del cargo



Perfil del cargo

Formación académica	Título universitario en Administración de Empresas, Gestión de Recursos Humanos, Psicología Organizacional o carreras afines.
Grado de pertenencia	Socia Activa o Laico Sopeña
Edad	Entre 30 y 60 años
Religión	Católica
Horario de trabajo	Tiempo completo

Tabla 23

*Manual de Funciones Coordinador de Formación (Parte 2)*

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
– Programar y evaluar los itinerarios formativos de los estudiantes						X
– Conocer y programar las necesidades formativas de los colaboradores a nivel carismático, espiritual y técnico.					X	
– Asegurar que la programación suponga itinerarios de crecimiento en todas las dimensiones de la vida.						X
– Proponer la demanda de necesidades formativas grupales e individuales al equipo coordinador para su aprobación				X		
– Captar y capacitar a las personas idóneos para impartir la formación				X		
– Asegurar que cada tallerista planifique y programe la actividad o taller.				X		
– Garantizar que en las programaciones estén incorporadas actividades enfocadas a la consecución del objetivo anual de Pastoral.						X
– Coordinar y establecer los mecanismos de seguimiento y control de toda la formación						X
– Realizar la Memoria de actividades formativas del centro.						X
– Coordinar las actividades del área de cultura y convivencia					X	

Tabla 24

*Manual de Funciones Coordinador de Formación (Parte 2)*

<i>Competencias</i>	<i>Nivel requerido</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
– Acogida		X		
– Comunicación		X		
– Iniciativa			X	
– Integridad		X		
– Orientación al destinatario		X		
– Consciencia Organizacional		X		
– Innovación			X	
– Desarrollo de las personas			X	
– Capacidad de planificación y organización			X	
– Solidaridad				X
– Liderazgo				X
– Orientación a los resultados			X	
– Pensamiento estratégico			X	
– Tolerancia a la presión			X	
– Trabajo en equipo			X	

Tabla 25



---

Información básica

Nombre del cargo	Coordinador de Mantenimiento
Área	Estratégica
Jefe inmediato	Responsable Local
Resumen del cargo	

El cargo de coordinador de mantenimiento pertenece al área estratégica, se responsabiliza de controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones en de la Institución, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles.

Posición jerárquica del cargo



Perfil del cargo

Formación académica	Bachillerato con formación adicional en Gestión del Personal.
Grado de pertenencia	Indiferente
Edad	Entre 30 y 60 años
Religión	Católica
Horario de trabajo	Parcial permanente

---

Tabla 26

*Manual de Funciones Coordinador de Mantenimiento (Parte 2)*

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
– Coordinar, controlar y evaluar las actividades de sus colaboradores (conserje, bodeguero, limpieza, mantenimiento).	X					X
– Capacitar a sus colaboradores para un desarrollo eficiente de sus actividades				X		
– Supervisar y controlar el cumplimiento de las normas dispuestas para su personal.				X		
– Circular notificaciones dadas por el equipo coordinador para sus colaboradores			X			
– Atender reclamos por cualquier irregularidad detectada en la labor de su personal.	X					
– Aplicar correctivos a su equipo en caso de ser necesario				X		
– Elabora informes para el equipo coordinador sobre la ejecución de su trabajo, el de sus colaboradores y de cualquier irregularidad que surja				X		
– Solicitar presupuesto para compra de material, instalaciones, reparaciones, mantenimiento o cualquier obra que se requiera en la fundación.			X			
– Organizar, administrar y gestionar el servicio de compras y almacenamiento de material de limpieza, equipos de oficina y bienes de consumos que se requiera.			X			
– Coordinar y controlar el mantenimiento y reparación de instalaciones, equipos, herramientas, mobiliario y los contratos de obra	X					
– Distribuir al personal el material de limpieza, equipos de trabajo (uniformes) y demás bienes de consumo que se requiera.			X			
– Controlar los servicios de proveeduría de materiales y equipos de trabajo. (a/a, bebederos, bomba de agua, filtro agua potable, gas, oxígeno, co2, etc.)			X			
– Coordinar y controlar los servicios de comunicaciones, cámaras, alarmas, reloj biométrico, etc.			X			
– Coordinar y supervisar el área de cafetería			X			
– Participar activamente en reuniones que requiera el equipo coordinador.				X		
– Elaborar, organizar, controlar y actualizar el inventario de equipos, herramientas y mobiliario.				X		
– Revisión del inventario conjuntamente con el bodeguero				X		

Tabla 27  
Manual de Funciones Coordinador de Mantenimiento (Parte 3)

Competencias	Nivel requerido			
	A	B	C	D
- Acogida		X		
- Comunicación		X		
- Iniciativa			X	
- Integridad			X	
- Orientación al destinatario				X
- Consciencia organizacional		X		
- Desarrollo de las personas			X	
- Capacidad de planificación y organización			X	
- Solidaridad				X
- Liderazgo				X
- Orientación a los resultados			X	
- Pensamiento estratégico				X
- Tolerancia a la presión		X		
- Trabajo en equipo			X	

Tabla 28  
Manual de Funciones Auxiliar Administrativo



Fundación Dolores Sopena

Información básica

Nombre del cargo

Auxiliar Administrativo

Área

Operativa

Jefe inmediato

Coordinador Administrativo Financiero

Resumen del cargo

El cargo de auxiliar administrativo pertenece al área operativa, se responsabiliza del apoyo administrativo en cuanto a la actualización, registro y almacenamiento de la información.

Posición jerárquica del cargo



Tabla 29

*Manual de Funciones Auxiliar Administrativo (Parte 2)*

*Perfil del cargo*

Formación académica	Estudiante universitario preferente de la carrera administración de empresas.
Grado de pertenencia	Indiferente
Edad	Entre 22 y 28 años
Religión	Católica
Horario de trabajo	9am - 5pm

Tabla 30

*Manual de Funciones Auxiliar Administrativo (Parte 3)*

*Funciones y responsabilidades*

	D	S	M	T	Sm	A
– Elaborar el libro diario.	X					
– Control del libro banco.	X					
– Ingresar facturas de pago y cobro en el sistema contable	X					
– Verificar y administrar las cantidades existentes de comprobantes, facturas, retenciones, liquidaciones de compras y cheques.			X			
– Archivar permanentemente y de manera ordenada los documentos, comprobantes de ingresos y egreso, facturas, liquidaciones y todos documentos tributarios para uso y control interno.	X					
– Elaborar el rol de pagos y todas las obligaciones para con los trabajadores. (xiii, xiv, vacaciones, fondos de reserva, IESS...)			X			
– Consolidar datos para la presentación del presupuesto anual.						X
– Realizar conciliación bancaria.			X			
– Llevar un control riguroso de la caja chica del centro		X				
– Presentar informe del control de caja chica centro			X			
– Realizar pago de facturas a personal, proveedores, servicios, etc.	X					
– Lleva control de las cuentas por cobrar clientes			X			
– Efectuar pago de planillas del IESS.			X			
– Supervisar la facturación de la secretaria de la fundación	X					
– Cumplir con las demás obligaciones que por la naturaleza de su trabajo le asignen sus superiores.	X					

Tabla 31  
Manual de Funciones Auxiliar Administrativo (Parte 4)

Competencias	Nivel requerido			
	A	B	C	D
- Acogida				X
- Comunicación			X	
- Iniciativa		X		
- Integridad				X
- Orientación al destinatario				X
- Consciencia organizacional				X
- Capacidad de planificación y organización				X
- Orientación a resultados				X
- Tolerancia a la presión			X	

Tabla 32  
Manual de Funciones Secretaria



Fundación Dolores Sopena

Información básica

Nombre del cargo

Secretaria

Área

Operativa

Jefe inmediato

Directora de Centro

Resumen del cargo

El cargo de secretaría pertenece al área operativa, se responsabiliza de ejecutar tareas administrativas correspondientes al centro de capacitación. Además, colabora con el resto de coordinaciones.

Posición jerárquica del cargo



Tabla 33  
Manual de Funciones Secretaria (Parte 2)

<i>Perfil del cargo</i>	
Formación académica	Título universitario superior de preferencia en carreras administrativas.
Grado de pertenencia	Indiferente
Edad	Entre 25 y 40 años
Religión	Católica
Horario de trabajo	Lunes a jueves de 10 am a 6pm y sábado de 9am a 5pm

Tabla 34  
Manual de Funciones Secretaria (Parte 3)

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
– Realizar matriculación.				X		
– Realizar gestión de cobro.		X				
– Elaborar e imprimir listas de asistencias.			X			
– Imprimir, archivar y controlar entrega de registros de seguimiento.			X			
– Elaborar y receptar actas.				X		
– Receptar y controlar entrega de exámenes.				X		
– Elaborar e imprimir certificados.						X
– Controlar y entregar carnets del seguro.						X
– Elaborar cuadro de reposición de instructores.			X			
– Controlar asistencia al taller de formación.					X	
– Contar asistencia general anual de las alumnas.					X	
– Verificar que las alumnas hayan cumplido con los requisitos para recibir certificado.					X	
– Informar sobre cursos, horarios y precios vía telefónica, personal y electrónica.	X					
– Cuadrar e informar sobre los valores recibidos por matrículas y abonos.	X					
– Brindar apoyo secretarial a las coordinaciones y docentes	X					
– Ingresar la información de estudiantes en los sistemas informáticos: contífico y académico	X					
– Preparar la documentación requerida para la obtención de certificados de la SETEC				X		
– Responder del archivo documental del centro	X					

Tabla 35  
Manual de Funciones Secretaria (Parte 4)

Competencias	Nivel requerido			
	A	B	C	D
- Acogida			X	
- Comunicación			X	
- Iniciativa		X		
- Integridad			X	
- Orientación al destinatario			X	
- Consciencia Organizacional			X	
- Capacidad de planificación y organización				X
- Orientación a resultados			X	
- Tolerancia a la presión		X		

Tabla 36  
Manual de Funciones Responsable Local



Fundación Dolores Sopeña

Información básica

Nombre del cargo

Responsable Local

Área

Estratégica

Jefe inmediato

Coordinador Regional

Resumen del cargo

La responsable local es un cargo del área estratégica que es la principal autoridad ejecutiva en cada ciudad. Se encarga de ejercer la representación legal y de acompañar la gestión en la ciudad donde se encuentra establecida. Además, es la responsable de velar para que se mantenga vivo el carisma Sopeña.

Posición jerárquica del cargo



Tabla 37  
*Manual de Funciones Responsable Local (Parte 2)*

<i>Perfil del cargo</i>	
Formación académica	Título universitario superior
Grado de pertenencia	Socia activa
Edad	Entre 30 y 60 años
Religión	Católica
Horario de trabajo	Tiempo completo

Tabla 38  
*Manual de Funciones Responsable Local (Parte 3)*

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
– Representar a la dirección general en el centro.						X
– Supervisar el ciclo de planificación, programación y evaluación (PPE).				X		
– Garantizar que el cumplimiento de estatutos, normas y disposiciones estén de acuerdo a la filosofía institucional					X	
– Garantizar el cumplimiento de las reuniones periódicas con las coordinaciones para planificar y evaluar					X	
– Presidir reuniones y actos.				X		
– Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro					X	
– Presentar a la responsable regional las necesidades de conservación, mantenimiento del centro.						X
– Presentar a la responsable regional informes del funcionamiento del centro.						X
– Garantizar el proceso de entrega y archivo de la documentación según la normativa vigente.						X
– Planificar, organizar y presidir las reuniones con el voluntariado		X				
– Promover y cuidar las relaciones interinstitucionales eclesiales, ongs, civiles, etc.					X	
– Delegar funciones a un miembro del equipo coordinador en caso de ausencia.						

Tabla 39  
Manual de Funciones Responsable Local (Parte 4)

Competencias	Nivel requerido			
	A	B	C	D
– Acogida	X			
– Comunicación	X			
– Iniciativa	X			
– Integridad	X			
– Orientación al destinatario	X			
– Consciencia organizacional		X		
– Innovación	X			
– Desarrollo de las personas	X			
– Capacidad de planificación y organización		X		
– Solidaridad	X			
– Liderazgo		X		
– Pensamiento estratégico	X			
– Tolerancia a la presión		X		
– Trabajo en equipo	X			
– Desarrollo del equipo	X			
– Relaciones públicas		X		

Tabla 40  
Manual de Funciones Directora de Centro



Fundación Dolores Sopeña

Información básica

Nombre del cargo	Directora de Centro
Área	Estratégica
Jefe inmediato	Responsable Local
Resumen del cargo	

La dirección de centro es un cargo del área estratégica cuya principal función es velar por la buena marcha de cada centro. Es el responsable de acompañar y organizar las coordinaciones de cada área.

Tabla 41  
Manual de Funciones Directora de Centro (Parte 2)

Posición jerárquica del cargo



Perfil del cargo	
Formación académica	Título Universitario Superior
Grado de pertenencia	Socia Activa
Edad	Entre 30 y 60 años
Religión	Católica
Horario de trabajo	Tiempo completo

Tabla 42  
Manual de Funciones Directora de Centro (Parte 3)

Funciones y responsabilidades	D	S	M	T	Sm	A
– Vigilar la marcha diaria del centro que se le asigne	x					
– Motivar y acompañar a los docentes para que cumplan con todo su compromiso.	x					
– Planificar y convocar a las reuniones a los profesores			x			
– Asegurar la formación de los docentes y alumnos				x		
– Promover la actualización permanente de profesores					x	
– Favorecer encuentros fraternos y cordiales tanto con el profesorado como con el alumnado.			x			
– Mediar entre los problemas que surjan entre participantes e instructores, aplicando medidas correctivas.	x					
– Promover actividades recreativas para los docentes y personal administrativo				x		
– Mantener informado al directorio sobre los principales asuntos del centro.			x			
– Vigilar que el proceso de matriculación y certificación se realicen conforme a los lineamientos establecidos						x
– Integrar los paquetes de información relativa a la matriculación y certificación y remitirlos a la SETEC						x

Tabla 43  
Manual de Funciones Directora de Centro (Parte 4)

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
– Buscar instituciones para que el alumnado realice sus prácticas.					X	
– Programar seminarios o talleres cortos			X			
– Autorizar el otorgamiento de becas al alumnado					X	
– Vigilar el cumplimiento de las funciones de la secretaria			X			
– Coordinar el desarrollo de casas abiertas, exposiciones, actividades extracurriculares que se consigna en el calendario del centro.						X
– Coordinar todas las actividades del área de Pastoral				X		
– Coordinar el departamento de acción social y solidaria: Familiar, ginecólogo, abogada, guardería					X	

Tabla 44  
Manual de Funciones Directora de Centro (Parte 5)

<i>Competencias</i>	<i>Nivel requerido</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
– Acogida	x			
– Comunicación	x			
– Iniciativa		x		
– Integridad	x			
– Orientación al destinatario	x			
– Consciencia Organizacional		x		
– Innovación		x		
– Desarrollo de la personas	x			
– Capacidad de planificación y organización		x		
– Solidaridad		x		
– Liderazgo		x		
– Pensamiento estratégico		x		
– Tolerancia a la presión		x		
– Trabajo en equipo		x		
– Desarrollo del equipo		x		
– Relaciones públicas			x	

Tabla 45  
Manual de Funciones Equipo Coordinador



Fundación Dolores Sopeña

Información básica

Nombre del cargo

Equipo Coordinador

Área

Estratégica

Jefe inmediato

Coordinador Regional

Resumen del cargo

El Equipo Coordinador está formado por todo el personal estratégico. Son responsables directos de acompañar y coordinar el cumplimiento de la Propuesta Educativa de la Institución.

Posición jerárquica del cargo



Tabla 46  
Manual de Funciones Equipo Coordinador (Parte 2)

Funciones y responsabilidades	D	S	M	T	S	
					m	A
– Nombrar los coordinadores de cada área.						X
– Formular el objetivo anual del Centro.						X
– Difundir, animar, acompañar y evaluar el objetivo anual.				X		
– Planificar, programar y evaluar el curso en función del objetivo anual.				X		
– Promover planes de mejora de la calidad del Centro.						X
– Elaborar el calendario anual de actividades.						X
– Definir y aprobar los cursos a impartir con sus respectivos horarios y precios					X	
– Promover encuentros que posibiliten dar a conocer a Dolores Sopeña tanto al personal como a los usuarios.						X

Tabla 47  
Manual de Funciones Equipo Coordinador (Parte 3)

Funciones y responsabilidades	D	S	M	T	Sm	A
– Conocer el funcionamiento global del Centro.				X		
– Mantener la discreción y confidencialidad de los asuntos propios del Equipo.	X					
– Mantener una comunicación fluida y transparente en el Equipo.	X					
– Planificar la formación tanto de docentes como de alumnos						X
– Velar por el cumplimiento de las actividades de las 5 áreas de la propuesta educativa						X
– Organizar actividades comunes para todo el Centro.					X	
– Detectar las necesidades demandadas por el entorno, por los destinatarios.		X				
– Cuidar que la infraestructura cumpla con la normativa vigente de apertura y funcionamiento.						X
– Apoyar las funciones del Equipo y animar procesos de crecimiento.		X				

Tabla 48  
Manual de Funciones Asesor Pedagógico



Fundación Dolores Sopena

Información básica

Nombre del cargo

Asesor Pedagógico

Área

Estratégica

Jefe inmediato

Director de Centro

Resumen del cargo

La Asesoría Pedagógico es un cargo del área estratégica, cuya función principal es garantizar la planificación, programación y evaluación de todas las mallas curriculares, así como de proporcionar consultoría en temas del ámbito pedagógico con la finalidad de que los cursos obtengan la homologación proporcionada por la SETEC.

Posición jerárquica del cargo



Tabla 49  
*Manual de Funciones Asesor Pedagógico (Parte 2)*

<i>Perfil del cargo</i>	
Formación académica	Titulación en pedagogía
Grado de pertenencia	Indiferente
Edad	Entre 30 y 60 años
Religión	Católica
Horario de trabajo	Parcial permanente

Tabla 50  
*Manual de Funciones Asesor Pedagógico (Parte 3)*

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
– Asesorar a los profesores en las etapas de planificación, ejecución y evaluación de la tarea docente				X		
– Controlar que cada instructor elabore la programación anual de su asignatura y su respectiva evaluación.						X
– Asegurar que las programaciones incluyan horas de prácticas en instituciones, empresas o en acciones solidarias.						X
– Informar a la dirección sobre las necesidades de formación y capacitación en los docentes						X
– Trabajar con los instructores la conciencia de un trabajo sistemático, profesional y de calidad				X		
– Controlar que los paralelos de un curso tengan el mismo contenido y evaluación.						X
– Asesorar a los instructores sobre las directrices pedagógicas para brindar un servicio de enseñanza de calidad.				X		
– Colaborar en la elaboración y revisión de toda la documentación requerida por la setec para la aprobación de los docentes y los cursos.				X		
– Evaluar conjuntamente con la dirección la labor anual del docente, dando pautas para ello.						X

Tabla 51  
Manual de Funciones Asesor Pedagógico (Parte 4)

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
- Acogida			X	
- Comunicación		X		
- Iniciativa			X	
- Integridad			X	
- Orientación al destinatario				X
- Consciencia Organizacional			X	
- Desarrollo de la personas				X
- Capacidad de planificación y organización			X	

Tabla 52  
Manual de Funciones Docente



Fundación Dolores Sopeña

Información básica

Nombre del cargo

Docente

Área

Operativa

Jefe inmediato

Director de Centro

Resumen del cargo

La docencia a pesar de ser un cargo operativo es muy importante ya que la función principal de la Institución es la enseñanza. Su labor es impartir conocimientos teóricos-prácticos, mediante la planificación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en el alumno, tomando en consideración el diseño curricular anual y las necesidades e intereses de los alumnos, a fin de lograr el desarrollo de sus conocimientos y destrezas.

Posición jerárquica del cargo



Tabla 53  
Manual de Funciones Docente (Parte 2)

<i>Perfil del cargo</i>	
Formación académica	Título Artesanal de acuerdo a su categoría
Grado de pertenencia	Indiferente
Edad	Entre 25 y 60 años
Religión	Católica
Horario de trabajo	Parcial permanente

Tabla 54  
Manual de Funciones Docente (Parte 3)

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
– Asumir el proyecto educativo (identidad del centro), no sólo la actividad concreta a desempeñar.	X					
– Elaborar la programación anual de su curso/taller						X
– Preparación previa de la clase mediante investigaciones, practicas, diapositivas, etc.	X					
– Rellenar el leccionario para control de actividades	X					
– Realizar la prueba de diagnóstico al alumnado.						X
– Impartir la enseñanza teórico - práctica al alumnado.	X					
– Dirigir actividades complementarias a los alumnos tales como: prácticas en otras instituciones, formación, convivencias, exposiciones, etc.				X		
– Detectar problemas de aprendizaje en los alumnos y si es necesario remitir a la dirección.	X					
– Socializar la frase motivadora con las alumnas y definir criterios de actuación		X				
– Fomentar hábitos personales y sociales en los estudiantes que estén basados en los valores de la institución.	X					
– Evaluar los procesos de aprendizaje y avance de los alumnos tanto de manera teórica como práctica.				X		
– Velar para que las aulas se mantengan limpias, reportando cualquier anomalía.	X					
– Participar en cursos y en actividades de formación permanente de acuerdo a los criterios y prioridades del equipo coordinador.						X
– Participar activamente en las reuniones de docentes		X				

Tabla 55  
Manual de Funciones Docente (Parte 4)

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
– Conocer y respetar las normas establecidas por la Institución para la buena marcha del centro	X					
– Informar al alumnado sobre las normas del Centro.						X
– Crear un clima de diálogo, de acogida, de respeto y trato correcto hacia los alumnos/as y compañeros/as.	X					
– Garantizar al alumnado información relativa a la programación y evaluación de los contenidos del curso/taller						X
– Motivar al alumnado a participar en las actividades extracurriculares programadas por la Institución						X

Tabla 56  
Manual de Funciones Docente (Parte 3)

<i>Competencias</i>	<i>Nivel requerido</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
– Acogida		x		
– Comunicación		x		
– Iniciativa			x	
– Integridad			x	
– Orientación al destinatario			x	
– Consciencia Organizacional			x	
– Innovación			x	
– Capacidad de planificación y organización			x	
– Solidaridad			x	
– Orientación a resultados			x	
– Tolerancia a la presión		x		
– Trabajo en equipo		x		

Tabla 57  
Manual de Funciones Tallerista



Fundación Dolores Sopeña

---

Información básica

Nombre del cargo	Tallerista
Área	Operativa
Jefe inmediato	Coordinador de Formación
Resumen del cargo	

El cargo de tallerista pertenece al área operativa cuya responsabilidad es impartir los talleres formativos al alumnado.

Posición jerárquica del cargo



Perfil del cargo

Formación académica	Título Profesional Universitario
Grado de pertenencia	Laico o Colaborador Sopeña
Edad	Entre 25 y 60 años
Religión	Católica

Horario de trabajo	Parcial permanente
--------------------	--------------------

---

Tabla 58  
Manual de Funciones Tallerista (Parte 2)

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D S M T Sm A</i>					
	D	S	M	T	Sm	A
– Conocer la misión, visión y valores de la institución.						X
– Participar activamente en la preparación de los talleres formativos						X
– Profundización previa del taller						X
– Impartir el taller de manera dinámica y práctica						X
– Detectar problemas personales en los alumnos y remitir a la dirección.						X
– Fomentar hábitos personales y sociales en los estudiantes que estén basados en los valores de la institución.						X
– Motivar a los estudiantes a valorar la formación						X
– Conocer y respetar las normas establecidas por la institución para la buena marcha del centro						X
– Motivar al alumnado a participar en las actividades extracurriculares programadas por la institución						X
– Participar en la evaluación de la temática del taller						X

Tabla 59  
Manual de Funciones Tallerista (Parte 2)

<i>Competencias</i>	<i>Nivel requerido</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
– Acogida			X	
– Comunicación				X
– Iniciativa				X
– Integridad			X	
– Orientación al destinatario				X
– Consciencia Organizacional				X
– Liderazgo				X

Tabla 60  
Manual de Funciones Auxiliar de Servicios



Fundación Dolores Sopena

Información básica	
Nombre del cargo	Auxiliar de Servicios
Área	Operativa
Jefe inmediato	Coordinador de Servicios
Resumen del cargo	

Como dice el Marco Metodológico, el edificio por sí mismo, es un instrumento educativo, de ahí que su conservación, mantenimiento y estado de limpieza es fundamental. El cargo de Auxiliar de Servicios pertenece al área operativo cuya misión esencial es mantener en completo orden y aseo las oficinas y dependencias de la Institución, brindando una excelente atención al personal interno y externo, además de apoyar las actividades operativas que le indique la Fundación.

Posición jerárquica del cargo



Perfil del cargo	
Formación académica	Básica
Grado de pertenencia	Indiferente
Edad	Entre 22 y 50 años
Religión	Católica
Horario de trabajo	Rotativo 8 horas

Tabla 61

*Manual de Funciones Auxiliar de Servicios (Parte 2)*

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
– Mantener las aulas-salas donde se imparten los cursos-talleres limpias, así como todas las dependencias del centro.	X					
– Limpiar el polvo de todo el mobiliario tanto de las aulas como de las oficinas		X				
– Controlar en la portería la entrada y salida de personas, vehículos y objetos.	X					
– Brindar información básica referente a los cursos en caso de ser necesario.		X				
– Asistencia a docentes y voluntarias en tareas operativas que sean necesarias.	X					
– Custodiar los equipos y herramientas asignados a su cargo						
– Cuidar la conservación del edificio y su mobiliario e informar oportunamente de las incidencias al coordinador de servicios	X					
– Mantener limpios y llenos los dispensadores de agua		X				
– Entregar al compañero que recibe el turno, los bienes de la institución, dejando constancia escrita, de que reposan en los lugares correspondientes y estén completos.	X					
– Participar en las reuniones de personal cuando la coordinación lo sugiera				X		
– Presentar al coordinador de servicios en tiempo oportuno el listado de materiales de limpieza necesario para desempeñar sus tareas.			X			
– Seguir las instrucciones y tomar las medidas de seguridad pertinentes al manejar ácidos y demás químicos.	X					
– Utilizar la vestimenta adecuada de acuerdo a la función que este desempeñando.	X					
– Llevar el registro y hacer seguimiento de todas las actividades y entregar un informe detallado a la fundación cuando sea requerido.				X		
– Realizar el traslado de enseres, equipos o material de trabajo, conforme a la normativa de préstamo de material de la institución	X					
– Hacer uso de la bitácora como medio para informar de las actividades realizadas y cualquier novedad	X					
– En general, cualquier tarea afín a la categoría del puesto que le sea encomendada por razones del servicio	X					

Tabla 62  
Manual de Funciones Auxiliar de Servicios (Parte 3)

Competencias	Nivel requerido			
	A	B	C	D
- Acogida				X
- Comunicación				X
- Iniciativa			X	
- Integridad			X	
- Orientación al destinatario				X
- Consciencia Organizacional				X
- Orientación a resultados				X
- Tolerancia a la presión		X		

Tabla 63  
Manual de Funciones Bodeguero



Fundación Dolores Sopeña

Información básica

Nombre del cargo                      Auxiliar de Servicios (Bodeguero)

Área    Operativa

Jefe inmediato                              Coordinador de Servicios

Resumen del cargo

El cargo de bodeguero está dentro de los auxiliares de servicios, pertenece al área operativa cuya misión esencial es custodiar y responder por el adecuado manejo, mantenimiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia, así como el inventario de la institución. Llevando el control de material, equipo y herramientas que se tiene en los talleres.

Posición jerárquica del cargo



Tabla 64  
Manual de Funciones Bodeguero (Parte 2)

<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>D</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>T</i>	<i>Sm</i>	<i>A</i>
Llevar el control de llaves de aulas profesores centro nocturno y varones y colocar su respectiva alarma al final de las clases.	X					
Custodia y control de las herramientas entregadas a profesores para el uso en las aulas.	X					
Control y custodia de tableros de herramientas	X					
Verificar la concordancia entre lista de inventario con inventario físico conjuntamente con su jefe inmediato				X		
Controlar que no haya roedores u otra plaga que destruya los insumos o herramientas existentes en las bodegas.				X		
Mantener en orden y limpio el Mezzanine		X				
Mantener en orden y limpias las bodegas de los talleres de centro nocturno y domingos				X		
Organizar y controlar los equipos y herramientas que donan otras instituciones						X
Controlar la entrega de herramientas al taller de mecánica en las condiciones horario establecidos por su coordinador		X				
Controlar los vehículos que se entregan a la fundación para las prácticas de estudiantes, cuando su coordinador lo autorice y en las condiciones por él indicadas						
Custodia de los productos de limpieza y entrega a limpiadores cuando dirección lo autorice						
Colaborar en la organización y colocación de aulas para la casa abierta						X
En general, cualquier tarea afín a la categoría del puesto que su coordinador o la dirección le encomienden	X					

Tabla 65  
Manual de Funciones Bodeguero (Parte 3)

<i>Competencias</i>	<i>Nivel requerido</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
Acogida				X
– Comunicación				X
– Iniciativa			X	
– Integridad			X	
– Orientación al destinatario				X
– Consciencia organizacional			X	
– Orientación a resultados				X
– Tolerancia a la presión		X		

## **Conclusiones**

La revisión de literatura permitió identificar a la gestión por competencias como uno de los mejores enfoques para la gestión del talento humano. En este caso, el manual de funciones basado en competencias posibilita al proceso de contratación identificar el personal idóneo para el cargo evitando la disconformidad en el trabajo efectuado por el personal. Así también, promueve la óptima gestión del talento humano convirtiéndolo en un factor clave para la consecución de la filosofía organizacional.

La evaluación de la situación actual de la fundación, permitió constatar que actualmente sí existen documentos administrativos, los cuales con el enfoque adecuado representan herramientas administrativas valiosas para la gestión administrativa de la fundación. Se pudo identificar características específicas de este tipo de organización; el enfoque de su misión y visión son plenamente altruistas, existen cargos únicamente destinados a la formación en la fe y acción social. Además, se constató que, a pesar de no contar con un manual de funciones, la mayor parte del personal realiza su trabajo con gran compromiso hacia la fundación.

El manual de funciones propuesto evidencia la importancia que tiene para la fundación identificar las funciones a realizar por cada puesto de trabajo, su superior jerárquico y/o cargos bajo su dependencia, evitando confusión al emitir y recibir órdenes y duplicidad de funciones. Así mismo, la elaboración del diccionario de competencias que incluye el manual, permitió corroborar que en una institución no lucrativa la definición de ciertas competencias es diferente a las organizaciones tradicionales, debido al contexto en el que se desarrolla este tipo de instituciones.

## **Recomendaciones**

La revisión de literatura permitió la identificación del modelo de gestión por competencias. Dicho modelo ofrece una perspectiva diferente sobre la gestión del talento humano y promueve su aporte a la organización. Es un modelo que puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, sin embargo, se recomienda para las instituciones no lucrativas debido a su adaptabilidad a la estructura y filosofía organizacional.

En base al análisis de la situación actual de la Fundación Dolores Sopeña se observó falencias en la estructura del organigrama institucional. Los cargos y jerarquías no se encontraban ilustrados adecuadamente, por ende, dicho organigrama no cumplía su función en totalidad. Siendo así, se recomendó un nuevo diseño del organigrama, en el cual existe una mejor visualización y comprensión de la estructura de la empresa.

Al momento de escoger la metodología de investigación, es fundamental tener claro el propósito de la investigación y el ámbito en el que se desarrollará. De este modo, se podrá utilizar las herramientas de investigación adecuadas que permitan obtener la información necesaria y lograr obtener los resultados esperados. En el caso de una estructura de propuesta metodológica se recomienda la investigación cualitativa. En el caso del desarrollo de manuales de funciones el diseño de investigación recomendado es el de investigación-acción.

Por medio del Manual de Funciones propuesto se recomienda la creación de un puesto orientado a la gestión financiera de la Fundación, denominado Asesor Financiero, debido a que al ser una institución no lucrativa debe obtener y administrar oportunamente el financiamiento externo para cumplir con su objetivo social. Por último, se recomienda la socialización del Manual de Funciones entre los colaboradores de la Fundación Dolores Sopeña, para que éste cumpla con su objetivo.

## Referencias

- Abreu, J. (2014). *El Método de la Investigación. Research Method*. Daena: International Journal of Good Conscience, 9(3), 195-204.
- Aguilar Joyas, J. C. (2015). *Prácticas De Gestion Del Talento Humano En Empresas Del Valle Del Cauca (Human Talent Management Practices in Valle of Cauca Companies)*. Revista Internacional Administración & Finanzas, 8(3), 133-124.
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1)*. Ediciones Granica.
- Balliache, D. (2015). *El problema y su delimitación*. Obtenido de <http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastechnologias/wp>.
- Barrios, G. E. R., & Adam, M. R. (2017). *Hacia una cultura innovadora en las empresas*. Puentes, 4(2), 65-75.
- Basurto, X. (2016). *Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias*. Dominio de las Ciencias, 2(3),3-14.
- Becerra Gálvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humanos*.
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Caldera, D. C., Ortega, M. A., & Sánchez, M. E. (2017). *Planeación estratégica en organizaciones de la sociedad civil. Un breve análisis para el estado de Guanajuato*. Hologos, 2, 337-348.
- Caraballo Noriega, N., & Peña Carrillo, A. A. (2016). *Evaluación de desempeño por competencias en los trabajadores del sistema*

*integrado de transporte masivo de la ciudad de Cartagena-Transcaribe (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).*

Ramírez, C. (2013). *Fundamentos de administración*. Ecoe ediciones.

Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de procesos*. Edit. Evolución.

Cedrón, M. I., Fernández, M., Filgueira, V., Herraiz, C., Martín, P. S., Moro, L., Navajo, P., Rojas, T., & Salas, S. A. (2009). *Gestión actual de una ONG (Vol. 1)*. LID Editorial.

Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Pensamiento & gestión, (33), 140-161.

Chiavenato, I. (2016). *Fundamentos de gestión: planificación, organización, dirección y control para aumentar la competitividad y la sostenibilidad*. Elsevier Brasil.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

De Derechos Humanos, D. U. (1948). *Declaración Universal de los derechos Humanos*, (pág. 5).

De las Salas, N., Coneo, O., & Martínez, O. (2007). *Procesos Desarrollados Por Gerentes Sociales de Ong's Exitosas en El Ámbito de la Gestión Del Tercer Sector en Cartagena*. Juan Carlos Martínez Coll.

Delgado Collao, C. L. (2015). *La personalidad de marca de las organizaciones no lucrativas: medición y análisis de la personalidad de marca de las ONL internacionales en el Perú*.

Ecuatoriano, C. C. (2011). *Código Civil Ecuatoriano*

- Escobar, F. R., & Vargas, F. J. A. (2016). *Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia*. Journal of agriculture and animal Sciences, 4(2).
- Estatutos, de la Fundación Dolores Sopeña* con Decreto 739 de 21 de agosto de 2015 de las Disposiciones del Libro I del Código Civil, Título XXX
- Fernández, S, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Editorial Paraninfo.
- Fundación Ayuda en Misión. (19 de septiembre del 2018). Historias de las ONG. [Mensaje en un blog]. Solidaridad. Recuperado de: <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>
- Fundación Dolores Sopeña. (2008). *Marco General de la Misión*. Madrid.
- Fundacion Dolores Sopeña. (2019). Nuestra Identidad. Madrid. Recuperado de <http://www.sopenafundacion.org>
- Gelabert, C. M., & Martinez, A. A. (2012). *Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento*. Estudios Gerenciales, 28(123), 133-148.
- Giunipero, L.C.; Crittenden, W. Y Crittenden V. (1990): “*Industrial Marketing in NonProfit Organizations*”. *Industrial Marketing Management*, 19, pp. 279-285.
- González, A. C. L. (2015). *Proceso administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- González, L. I. Á., Casielles, R. V., & Vijande, M. L. S. (2001). *Definición del sector no lucrativo en cuanto unidad relevante de análisis en la disciplina de marketing*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo.
- Gutiérrez B. C., & De Pablos, H. C. (2010). *Análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a*

*la universidad /Analysis and evaluation of competency management in the business world and its application to university.* Revista Complutense de Educación, 21(2), 323-343.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.

Leal de valor, D.Y.; Bolivar de Muñoz, M.E.; Castillo Terrealba, C.O. *La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud.* Enferm. glob. [Online] oct 2011 vol.10 no.24. doi: 10.4321/S1695-61412011000400015

Losada, C. (1999). *¿De burócratas a gerentes?: las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado.* Idb.

Lozada Romo, A. G. (2018). *Valuación de puestos y su impacto en el rendimiento del talento humano en la Dirección Financiera del GAD Municipalidad de Ambato* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano.).

Martínez, A. M. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal.* Ecobook.

Mendoza, D., López, y Salas, E. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal.* Económicas CUC, 37(1), 63-80.

Molina, M. I. A., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. E. (2016). *Manual de procedimiento en la empresa.* Revista Caribeña de Ciencias Sociales, (2016\_11).

Muñoz, L. S. A., Párraga, H. A. S., Guzmán, D. E. S., & Tenorio, G. J. E. (2018). *Análisis del benchmarking como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de las empresas.* Pro Sciences, 2(15), 21-26.

- Paccori Pillpa, C., & Ruiz Huamán, J. M. (2019). *Control interno en la gestión operativa de las ONGs de la provincia de Huancayo*
- Pico, L. M. (2016). *La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual*. INNOVA Research Journal, 97-104.
- Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (Quinta edición ed.) Madrid: Esic Editorial.
- Prieto Bejarano, P. G. (2014). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
- Queiruga, D., Salazar, I., & Vargas, P. (2015). *La relación entre la internacionalización y la eficiencia en las Organizaciones No Lucrativas*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (85).
- Ricalde, M. D. G. B. (2016). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Rivera, C. (2015). *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014*. Lex: Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Alas Peruanas, 13(15), 333-356.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C. H., & Flores, M. C. (2017). *La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*.
- Rodriguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Cengage Learning Editores.

- Rodríguez, L. (2015). *“La Gestión de Recursos Humanos por Competencias”*. Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Uruguay.
- Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC) Decreto Ejecutivo N° 860. Registro Oficial Suplemento 666 de 11-ene.-2016.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50Minutos. es.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson educación.
- Ticó, P. M., García, O. M., & gallego, J. M. (2016). *Hacia un modelo de gestión de las organizaciones no lucrativas orientado a la excelencia*. *Búsqueda*, 3(17), 180-190.
- Torres, C. E. T. (2013). *El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector*. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 386-395.
- Torres, M. J. (2015) Universidad Autónoma Chapingo, Texcoco-México. *IBERCIENCIA. Comunidad de Educadores para la Cultura Científica*.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

**Nosotras, Pillajo Conchambay Karen Sofía**, con C.C: **#0952956209** y **Rodas Rivera Carmen Mariela** con C.C: **#0105172696** autoras del trabajo de titulación: **Diseño de un manual de funciones por competencias para la Fundación Dolores Sopeña**, previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de septiembre del 2019**

---

**Pillajo Conchambay, Karen Sofía**

**CC: 0952956209**

---

**Rodas Rivera, Carmen Mariela**

**CC: 0105172696**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Diseño de un manual de funciones por competencias para la Fundación Dolores Sopeña		
<b>AUTOR(ES)</b>	Pillajo Conchambay Karen Sofía, Rodas Rivera Carmen Mariela		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcda. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>13 de septiembre de 2019</b>	<b>No. PÁGINAS:</b>	<b>DE 119</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Manual de funciones, Talento Humano, Gestión por Competencias.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Function Manual, Human Talent, Competences Management.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> <i>En la perspectiva moderna, el talento humano se ha convertido en el centro de atención, ya que parte de una concepción humana, abierta y estratégica que permite maximizar su aprovechamiento en la organización, dejando a un lado el sistema de gestión tradicional el cual resta relevancia al factor humano. La presente propuesta metodológica parte de un diagnóstico realizado a la Fundación Dolores Sopeña, el cual arrojó como resultado debilidades en la gestión del personal, debido a la falta de un manual de funciones. Es por esto que la propuesta tiene como objetivo diseñar un manual de funciones basado en la gestión por competencias, la cual se ha considerado ideal de acuerdo a la naturaleza de la institución. La metodología aplicada se ha desarrollado desde un enfoque cualitativo, utilizando un diseño investigación-acción y muestreo de máxima variación. Subsiguientemente, se procedió a la estructuración y análisis de la información, estos procedimientos se realizaron en conjunto con las autoridades de la fundación. El resultado obtenido fue el manual de funciones, el cual incluye tanto las funciones como las competencias adecuadas para cada cargo.</i>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 0952956209	<b>E-mail:</b> karenpillajo @gmail.com marielarodas162 @yahoo.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Traverso Holguín, Paola Alexandra		
	<b>Teléfono:</b> +593 0999406190		
	<b>E-mail:</b> ptraverso2008@hotmail.com		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			