

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

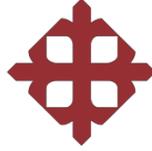
**TEMA: Desarrollo del manual de funciones por competencias  
cardinales y específicas de cargos administrativos y  
operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de  
Guayaquil.**

**AUTORES: LLUVI CABRERA MARIANA DE JESÚS  
ORMAZA LUDEÑA ANDREA PAULINA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:  
Psic. Tapia Ubillús Alex Miguel, PhD.**

**Guayaquil, Ecuador**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por los alumnos: **Lluvi Cabrera Mariana de Jesús y Ormaza Ludeña Andrea Paulina**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Tapia Ubillús Alex Miguel,**  
**PhD**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, 21 de febrero del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **LLUVI CABRERA, MARIANA  
DE JESÚS Y ORMAZA LUDEÑA ANDREA PAULINA**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Desarrollo del manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, 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, 21 de febrero del 2020**

**LOS AUTORES:**

f. \_\_\_\_\_  
**Lluvi Cabrera Mariana de Jesús**

f. \_\_\_\_\_  
**Ormaza Ludeña Andrea Paulina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros: **LLUVI CABRERA MARIANA DE JESÚS  
y ORMAZA LUDEÑA ANDREA PAULINA**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Desarrollo del manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 21 de febrero del 2020**

**LOS AUTORES:**

f. \_\_\_\_\_  
**Lluvi Cabrera Mariana de Jesús**

f. \_\_\_\_\_  
**Ormaza Ludeña Andrea Paulina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



Guayaquil Febrero del 2020

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

**Tema:** “Desarrollo del manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de Guayaquil”.

The screenshot shows a plagiarism report interface. On the left, under 'URKUND', the document is 'marco teorico tesis.docx (D63860448)', sent on 2020-02-13 12:45 (-05:00) by marianalluvi94@hotmail.com to alex.tapia.ucsg@analisis.orkund.com. A yellow highlight indicates '3% av det här ca 16 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 5 st källor.' On the right, a table lists sources:

Källförteckning	Markeringar
<a href="https://documentfiles.wordpress.com/2016/04/alejandra-ayala-velasco.pdf">https://documentfiles.wordpress.com/2016/04/alejandra-ayala-velasco.pdf</a>	
<a href="https://docplayer.es/80357742-Universidad-politecnica-salesiana-sede-quito.html">https://docplayer.es/80357742-Universidad-politecnica-salesiana-sede-quito.html</a>	
PSC DEL TRBAJO CORRECCION L.docx	
conregido el parafraseo.docx	
<a href="https://www.abilo.com/examenes/unia/administraciondepersonal/resadepersonal.pdf">https://www.abilo.com/examenes/unia/administraciondepersonal/resadepersonal.pdf</a>	
<a href="https://www.gestioonline.com/gestion-de-competencias-y-evaluacion-del-desempeno-dire...">https://www.gestioonline.com/gestion-de-competencias-y-evaluacion-del-desempeno-dire...</a>	

#### Estudiantes:

Lluvi Cabrera Mariana

Ormaza Ludeña Andrea

#### Docente Tutor:

Psic. Tapia Úbillus Alex Miguel, Phd.

---

FIRMA

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida y llegar a la meta que un día me propuse. A mi familia en general, pero especial a mis padres Sandra Ludeña y Antonio Ormaza que fueron, son y siempre serán mis pilares fundamentales y mi esencia para todo, gracias por su apoyo constante, por estar siempre presente y de una u otra manera brindarme su amor incondicional, los amo.

A mis hermanos Nicole y Luisito, que son mi motivación. A mis tíos, mis amigos y mis amigas por sus aportes en mi día a día, enseñanzas, por su amor, la felicidad compartida, su inmensa bondad y apoyo constante.

A mis profesores que durante el transcurso de mi carrera sembraron conocimiento, enseñanzas y valores en mí.

A la UCSG que día a día me formo como estudiante y ser humano, me quedan experiencias inolvidables y una huella especial en mí.

Andrea Ormaza Ludeña

## DEDICATORIA

Llena de amor, dulzura, esperanza, dedico este trabajo de titulación, a cada uno de mis seres queridos, por haber sido pilares fundamentales en el transcurso de mi vida universitaria.

En especial, a mis padres Sandra Ludeña y Antonio Ormaza, ustedes son mi motor a seguir cumpliendo mis sueños y mantenerme firme ante mis proyectos futuros.

A mis hermanos Nicole y Luisito, por haber sido y seguir siendo apoyo fundamental en todo y sacar una sonrisa en los momentos tristes.

Y sin dejar atrás a toda mi familia, mis tíos, primos, mis abuelitos, gracias por siempre estar ahí, los quiero mucho.

Andrea Ormaza Ludeña

## **AGRADECIMIENTOS**

Antes que a nada, agradezco a Dios, por haberme dado la determinación, los recursos, y la capacidad de forjar el camino que quiero seguir, permitiéndome culminar con superación esta meta propuesta.

De igual manera agradezco infinitamente a mi abuela y mis padres que son el pilar fundamental para mi desarrollo personal y profesional, ya que desde niña me inculcaron principios y valores, los mismos que se ven reflejados en mis logros, a lo largo de mi vida universitaria.

Además agradezco a mis mentores y profesores, que guiaron mi formación y me proporcionaron sus conocimientos y experiencias, las mismas que en el día a día pongo en práctica para desarrollarme como persona y sobre todo como un profesional altamente potencial.

También agradezco a mi tutor de trabajo de titulación, el Psic. Alex Tapia, PhD. Por su guía, paciencia, apoyo incondicional, las cuales siempre estuvieron presentes de su parte y que sin ellas no hubiera podido realizar el presente trabajo.

Mariana Lluvi Cabrera

## DEDICATORIA

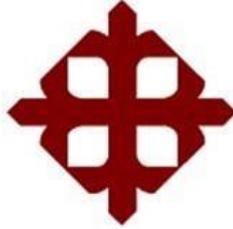
Este logro se lo dedico principalmente a mi abuela, Erlinda Orozco la cual siempre ha estado dándome su apoyo y su amor a mis padres Jaime Lluvi y Ana Cabrera, que siempre han sido mi fortaleza y motivación en el transcurso de mi carrera universitaria y en todos los aspectos de mi vida., quienes con su amor, paciencia, consejos y templanza lograron afianzar mis virtudes y capacidades para hacerme una mujer de bien, que contribuya con el desarrollo de la humanidad. Por eso y muchos más les ofrezco este triunfo.

También a mis hermanos Jaime Lluvi y Anita Lluvi por estar siempre ahí para mí, apoyándome y sobre todo creyendo en mí. Así también agradezco a mi pequeña familia mi esposo Israel Pizarro que siempre me motiva a dar lo mejor de mí y seguirme preparando por todo su amor y cuidado al siempre llevarme e irme a ver a todas mis clases junto con mi pequeño bebe Maximiliano Pizarro que ha sido uno de mis motores principales para dar lo mejor de mí en todo momento.

Agradezco a mis profesores y amigos de toda la comunidad universitaria de la UCSG, quienes siempre estuvieron alentándome desde el inicio hasta el término de mi carrera.

Y de manera muy especial, mis más sinceros respetos e infinito agradecimiento a mi mejor amiga la Ing. Daniela Torres Madrid, por siempre brindarme su amistad y apoyo incondicional desde el jardín hasta mi vida universitaria ya que hemos compartido triunfos y derrotas juntas.

Mariana Lluvi Cabrera



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE  
FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**Psic. Elba Bermúdez, Mgs.**

REPRESENTANTE O DIRECTOR DE LA CARRERA

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

**Lcdo. Luis Bonilla M, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**Psic. Efrén Chiquito L, Mgs. OPONENTE**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	2
Capítulo I: Marco Teórico.....	5
Unidad 1: Las organizaciones .....	5
1.1 Concepto de organización .....	5
1.2 Nuevas tendencias y exigencias organizacionales.....	7
1.3 La gestión organizacional .....	8
1.4 La gestión por competencias .....	10
Unidad 2: Procesos de reclutamiento y selección .....	11
2.1 Conceptualización de reclutamiento .....	11
2.2 Naturaleza de proceso de selección.....	13
2.3 Tipos de reclutamiento y selección .....	14
Unidad 3: Perfiles y cargos.....	19
3.1 Conceptualización de perfil y cargo .....	19
3.2 Importancia de los perfiles dentro de las organizaciones .....	20
3.3 Caracterización de perfiles y cargos por competencias.....	21
Unidad 4: Las competencias organizacionales .....	21
4.1 Conceptos de competencia .....	21
4.2 Tipos de competencias.....	24
4.3 Competencias Cardinales.....	24
4.4 Competencias específicas.....	25
Unidad 5: Caracterización de la empresa Israel Pizarro.....	30

5.1 Historia de la empresa .....	30
5.2 Misión .....	31
5.3 Visión.....	31
5.4 Valores corporativos .....	31
5.5 Gestión de Recursos Humanos Israel Pizarro y los procesos de selección.....	32
5.6 Gestión actual de los procesos de selección dentro de la empresa Israel Pizarro.....	33
Unidad 6: Cargos específicos y perfiles de la empresa Israel Pizarro .....	35
6.1 Cargos de la empresa Israel Pizarro.....	35
6.2 Procesos de selección de años anteriores dentro de la empresa Israel Pizarro.....	36
6.3 Competencias necesarias para los cargos operativos y administrativos de la empresa Israel Pizarro .....	36
Unidad 7: Manual de funciones .....	38
7.1 Definición de manual de funciones .....	38
7.2 Diseño y estructura de manual de funciones .....	38
7.3 Beneficios de un manual de funciones .....	40
7.4 Impacto de un manual de funciones dentro de una organización ....	40
Capitulo II: Marco Metodológico.....	41
1. Planteamiento del problema de investigación .....	41
2. Formulación de problema.....	42
3. Sistematización del problema.....	42
4. Objetivos .....	42

5. Enfoque Metodológico.....	42
6. Diseño de Investigación .....	44
7. Población y muestra .....	44
8. Métodos y técnicas de investigación .....	44
Capitulo III: Análisis de datos.....	45
Capítulo IV: Propuesta de un manual de funciones por competencias cardinales y específicas.....	63
CONCLUSIONES .....	66
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS .....	69
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	72
ANEXOS.....	74

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Escenarios que han aportado al desarrollo de las competencias .....	22
Ilustración 2 Competencias cardinales .....	25
Ilustración 3 Diagrama de personalidad.....	26
Ilustración 4 Grafica de iceberg .....	29
Ilustración 5 Organigrama Israel Pizarro.....	32
Ilustración 6 Etapas de proceso de seleccion Israel Pizarro .....	34
Ilustración 7 Diagrama que da paso a la competencia .....	37
Ilustración 8 Fases similares y relacionadas entre los enfoques cuantitativos y cualitativos .....	43
Ilustración 9 Cuadro de competencias.....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Tipos de competencias características.....	23
<b>Tabla 2</b> Cuadro de tipo de competencias y cantidad.....	27
<b>Tabla 3</b> Cuadro de competencias por puestos .....	28

## RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo, el desarrollo e implementación de un manual de funciones de los cargos administrativos y operativos de la empresa Israel Pizarro. La organización cuenta con un formato muy básico de manual de funciones donde se nombra solo las funciones y actividades a realizar de cada colaborador. En el presente trabajo de titulación se cumple en tres fases, el desarrollo, diseño e implementación de un nuevo manual de funciones el mismo que permitirá la socialización a los empleados de las responsabilidades inherentes a sus puestos de trabajo, a la vez asegurará el adecuado desempeño de las tareas de cada colaborador. Se pretende así entregar a la empresa un documento que sirva para mejorar los futuros procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Esta empresa lleva aproximadamente 8 años en el mercado de la ciudad de Guayaquil, brindando servicios de instalación en telecomunicaciones, limpieza y mantenimiento de Terminal Access Point, cuyas funciones y horarios de trabajo dependen de la necesidad del cliente no cuenta con un manual de funciones por competencias.

Este proyecto se basó en los aportes teóricos de varios autores, que han escrito sobre las descripciones de funciones y competencias, dando así claridad al proyecto. Se utilizó como metodología la entrevista para definir los perfiles e identificar las competencias de los cargos y se empleó un cuestionario para la recogida de la información. Se concluye que las descripciones de funciones por competencias, son la base primordial para apoyar los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

***Palabras clave: Actualización, competencias cardinales, cargos, competencias específicas, desempeño, desarrollo, funciones, manual***

## INTRODUCCIÓN

“El amor y el trabajo son los pilares de nuestra humanidad”

**Sigmund Freud**

En el inicio del mundo empresarial, el ser humano tuvo bajo su responsabilidad varios cargos, los cuales hacían labores que facilitaban el desarrollo del objetivo de la organización, Henry Ford por ejemplo, tenía un centenar de empleados los cuales, realizaban tareas diversas desde la creación del chasis hasta pintar todos los carros de negro.

Con el pasar del tiempo los empleados fueron tomando una gran parte de la organización, hasta el punto de ser la razón de ser de cada una de ellas, no obstante, los empleados no eran totalmente valorados por sus jefes, los exponían a prolongadas jornadas de trabajo y a riesgos que muchos no aceptaron y fueron despedidos posteriormente.

Pero desde hace unas décadas hasta la actualidad esto fue tornándose más agradable al empleado, funcionario o talento de la organización, son muchas las empresas que cuentan en la actualidad con un departamento de Talento Humano, anteriormente llamado Recursos Humanos, pero este término fue abolido, pues las personas no eran insumos ni mucho menos objetos. Con este departamento, los intereses y la salud del empleado fueron los objetivos principales a tratar, ya sea con capacitaciones, promociones (ascensos), bonificaciones y el sentirse bien en el puesto de trabajo.

Sin embargo para que el departamento de talento humano cumpla a cabalidad sus objetivos, debe saber todo de los empleados de la empresa, tanto conocimientos, actitudes, aptitudes y lo más importante personalidad, lo cual daría como resultado un manual que trata sobre los aspectos tanto del empleado como del cargo que está desempeñando, lo cual denominaron manual de funciones.

Esta herramienta se convirtió en la mano derecha del departamento de talento humano, ya que tenían información precisa sobre las actividades de

cada cargo y qué características debía tener la persona que lo desarrollaría. No obstante un factor que diferencia a las personas, son sus competencias por tanto es importante que la organización tenga claras cuáles deberían ser estas, para el cumplimiento de la misión de la empresa.

Sin embargo al no tener claridad sobre esto, algunas empresas pueden tener inconvenientes a la hora de entrelazar el cargo disponible y su posible aspirante; por lo que se desarrolló el manual de funciones por competencias, el cual toma este factor esencial y lo acopla a la organización, de tal forma que no afecte el desarrollo de los objetivos de la misma, sino lo contrario, los refuerce.

La empresa Israel Pizarro, es una organización que carece de manual de funciones completo y basado en competencias, ya que sus empleados hacen sus labores con apego a las órdenes de sus superiores, sin ninguna instrucción o responsabilidad, a lo que se agrega que su estructura organizacional es de carácter informal, lo que los lleva a realizar tareas repetitivas.

Este trabajo de titulación tiene como objetivo, desarrollar los manuales de funciones por competencias de los cargos administrativos y operativos y dar a conocer sus funciones y responsabilidades, a su vez que la empresa tenga conocimiento de los requisitos de cada cargo y utilice el manual en los futuros procesos de gestión humana que lo requieran.

En general, se espera que la empresa aplique el manual de funciones por competencias diseñado y desarrollado de este trabajo de titulación y sea implementado para cada cargo, de modo que mejore el desempeño de las labores y cumpla con las exigencias del mercado y de la competencia.

Este trabajo de titulación está constituido por diferentes unidades dentro de la unidad 1 se conceptualiza la organización, conocer los diferentes conceptos acerca de que es una organización es esencial para la elaboración del proyecto, se menciona conceptos como las diferentes exigencias actuales en el mundo organizacional, en la unidad 2 se define los

conceptos de selección y reclutamiento que se considera una de las bases fundamentales para la elaboración de un manual de funciones.

En la unidad 3 se definen conceptos acerca de los perfiles y cargos del organización, la importancia de definir un perfil para cada puesto de trabajo y por qué es importante definir un perfil para cada cargo.

Dentro de la unidad 4 se aborda los conceptos de competencias tanto cardinales como específicas, que competencias se necesitan para cada cargo dentro de la organización.

Dentro de la unidad 5 se realiza una caracterización de la empresa Israel Pizarro, misma empresa donde se realizará la investigación, en esta unidad se menciona la historia de la empresa, misión, visión, valores y más.

En la unidad 6 se procede a definir los cargos específicos de la organización, tanto los cargos operativos como administrativos.

El capítulo I aborda los conceptos teóricos necesarios para la elaboración del presente trabajo de titulación.

El capítulo II aborda el marco metodológico, los diferentes formatos de relevación de información para la posterior elaboración de manuales de funciones por competencias. En el capítulo III se realiza el análisis de las entrevistas.

## **Capítulo I: Marco Teórico**

### **Unidad 1: Las organizaciones**

#### **1.1 Concepto de organización**

Las organizaciones son una parte fundamental de la sociedad, y está integrada por seres humanos que trabajan y se organizan en los diversos puestos de trabajo. La palabra organización tiene tres acepciones una etimológica que proviene del griego "organón" que significa instrumento y otra que se refiere a entidad o grupo social.

La organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos. (Ponce, 2015, págs. 205-206).

Chiavenato (2006) afirma que las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. (p. 110)

Además existe una gran variedad de organizaciones como por ejemplo comerciales, industriales, bancos, sin fines de lucro etc...Se puede afirmar que cada organización posee una estructura previamente establecida, donde se debería visualizar sus áreas, departamentos secciones y su jerarquía, el tamaño de esta estructura se verá modificada de acuerdo al tamaño de la organización.

La organización requiere de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías. (Galindo, 2016, pág. 7).

Las organizaciones invaden todos los aspectos de la vida moderna y comprometen la atención, tiempo y energía de numerosas personas. (Chiavenato I. , 2012, págs. 110-112)

Debido a esto es importante saber gestionar una organización tanto interna como externamente, que los directivos y gerentes de la misma organización sepan guiar de manera eficiente y eficaz a las distintas personas que pertenecen a la misma.

De acuerdo a Fayol (2010) los principios de la organización son:

1. División del trabajo: Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
2. Autoridad y Responsabilidad: La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las persona y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.
3. Unidad de Mando: Una persona debe recibir órdenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única.
4. Unidad de Dirección: Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
5. Centralización: Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.
6. Jerarquía o Cadena Escala: Debe haber una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde daba ser ejecutadas: es la cadena escalar o principio escalar.

Es importante que los directivos de una organización tengan el conocimiento adecuado y pertinente al momento de la asignación de tareas a cada trabajador que hace parte de la organización. La autoridad y responsabilidad son dos factores interesantes y de gran importancia, las personas que ocupan determinado cargo deben poseer distintas competencias y cualidades, que se verán reflejadas en la eficiencia y eficacia de la organización.

Todo colaborador debe tener claro asuntos como la unidad de mando, es decir, debe recibir retroalimentación o feedback de un superior, de esta manera sabrá cuál es su tarea a realizar. Cada grupo de trabajo, área o departamento de la organización debe tener un líder, un solo plan a seguir, una meta, ya que de esta manera se fomentará el trabajo en equipo y se tendrá un solo objetivo a seguir.

Existen diferentes estructuras organizacionales y modelos de organización, de acuerdo a Galindo (2016) las diferentes estructuras organizacionales son:

Funcional, por productos, geográficas por territorios, clientes, por producto o equipo, por secuencias, mientras que los modelos de organización se clasifican en lineal, lineal fundamental, staff, comités, multidivisional, holding matricial. (p.200)

Según Gil (2007) Las técnicas de organización son herramientas necesarias para llevar a cabo diferentes actividades de cada organización, se aplican dentro de los distintos procesos internos de la organización, estas pueden consistir en: Organigramas, manuales de funciones, diagramas de procedimientos o de flujo, carta de distribución de actividades, análisis de puestos. (p. 116)

## **1.2 Nuevas tendencias y exigencias organizacionales**

A través del tiempo las tendencias y exigencias organizacionales van aumentando para conocer esto debemos definir que es una tendencia:

Se define como tendencia a una distinción o una corriente que se decanta hacia un fin o fines ceñidos y que habitualmente suelen imponer su marca durante un lapso de tiempo y en un determinado espacio.

El auge de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se presenta a finales del siglo XX; dichas tecnologías han provocado transformaciones y generado varios tipos de retos y modificaciones de conceptos y comportamientos de los agentes económicos. Estos retos concretan lo que se ha denominado turbulencia tecnológica. (Romero, 2006, págs. 206-207)

En la actualidad es necesario que la organización realice cambios recurrentes, cambios en sus procesos tanto internos como externos, cambios dentro de la comunicación, muchas veces desarrollar nuevos canales de comunicación. Así como también implementar cambios en sus procesos y en sus manuales de funciones.

De acuerdo a Ponce (2015) es necesario entender a la organización como un sistema abierto que se desenvuelve en un ambiente amplio y cambiante.

El mismo que enfrenta día a día nuevos retos y los cuales se deben asumir, por otro lado está la competencia de cada organización, es decir cada organización siempre visualiza su competencia que son las organizaciones que tienen por ende la misma actividad, toda organización debe tener sus estrategias establecidas o un plan de acción para poder mantenerse al tanto con las nuevas tendencias y exigencias organizacionales que actualmente se enfrentan. (p. 45)

Se expone que debido a los cambios que se han producido en el mundo durante los últimos años, no parece lógico seguir aferrado a las estructuras empresariales tradicionales. Esta concepción evidencia que el nuevo concepto de formas corporativas se ajusta a las realidades de la economía.

Para Galindo (2016) las organizaciones se rigen según un sistema cambiante, es por eso que la organización debe ser un tanto flexible y adaptable a las nuevas tendencias y nuevos retos organizacionales, herramientas digitales actuales y medios de comunicación más interactivos para colaboradores y directivos. (p. 200)

### **1.3 La gestión organizacional**

Define a la Gestión Organizacional como “una técnica gerencial cuyo proceso incentiva a la organización a ser proactiva en la formulación de sus próximos escenarios, para visualizar los probables hechos y resultados a obtener. (Prieto, 2017, pág. 12)

Definimos la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales. (Cabrera, 2012, pág. 205)

Se debe considerar que la gestión organizacional es un término muy amplio dentro de las organizaciones, se refiere a distintos procesos internos y externos, el manejo de los canales de comunicación, elaboración anual de planes estratégicos entre muchos más procesos. En los procesos internos de la gestión organizacional, se debe tener presente a los trabajadores que

son personas que a diario están en constante conexión con los procesos de la organización, estos mismos deben tener claro sus funciones y tareas a realizar dentro de la gestión organizacional.

En un entorno cambiante y dinámico, las organizaciones necesitan crear diferentes métodos que les permitan explorar nuevos conocimientos y también desarrollar las competencias que requiere cada individuo miembro de la organización.

La gestión organizacional es “una práctica gerencial” cuyo método provee a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener. Para mantener la ventaja competitiva de manera actualizada y conforme a su entorno, las organizaciones se ven obligadas a mantener una meta establecida, un punto de partida y además desarrollar estrategias organizacionales que deberán ser aplicadas en la gestión organizacional.

El control tradicional de los procesos de negocio o administrativos se ha venido ampliando a otros procesos de las empresas y entidades. Implantar los elementos que conformar un sistema integrado de gestión, incluyendo el sistema de gestión documental, asegura que los esfuerzos que se realizan generen los resultados esperados y la organización se oriente de una manera real al mejoramiento continuo.

Los trabajadores se deben mantener altamente motivados pues de esta manera generaran una buena productividad y se manejará un alto nivel de rentabilidad en la organización. Si no estuvieran los contrincantes no sería importante la estrategia, porque el único propósito de esta, es exclusiva en su fase de formulación, es proporcionar que la empresa obtenga, con mayor eficacia posible, una ventaja competitiva razonable sobre los demás contrincantes del mercado.

El conocimiento dentro de una organización está focalizado en las personas es decir, en los distintos colaboradores, directivos, superiores dentro de la empresa. Cada persona es considerada un talento individual que se desarrolla y que necesita del apoyo de la organización para potenciar sus

competencias, conocimientos y destrezas. Cada organización es un mundo distinto, con un entorno distinto al que se enfrenta día a día y debe mantenerse dinámico y adaptable al medio externo.

#### **1.4 La gestión por competencias**

Spencer & Spencer (2016) define a la competencia como una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad. (p. 2016)

Esas características de personalidad devenidas en comportamientos son las que facilitan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo (Alles, Martha, 2016, pág. 115).

La gestión por competencias es una herramienta que nos permite integrar distintas o nuevas habilidades o competencias cardinales o específicas de cada individuo dentro de la organización. La gestión por competencias tiene gran ventaja dentro de las organizaciones por lo general direcciona a cada individuo a un puesto de trabajo idóneo, por ende mejorara la satisfacción laboral de cada colaborador, el clima interno organizacional, aumenta la eficacia y eficiencia de los colaboradores, en resumen mejora el desempeño general de la organización.

El rápido desarrollo de las nuevas tecnologías no sólo está cambiando nuestros hábitos de vida, de trabajo, de relacionarnos con los demás. Las organizaciones están automatizando sus procesos cada vez más, las tecnologías de la información y de la comunicación hacen la colaboración con empleados y proveedores cada vez más sencilla, las exigencias de competitividad del mundo del trabajo actual han determinado cambios en las estructuras organizacionales en los trabajos.

La dirección de recursos humanos no podía ser una excepción dentro de esta tendencia general. El cambio producido por la implantación del enfoque de recursos humanos, se ha dirigido, apoyándose en el uso de las competencias, a la adopción de un verdadero pensamiento estratégico. Así, la dirección de recursos humanos se apoya en un enfoque proactivo. La

concepción de competencias no es algo desconocido, por el contrario la gestión por competencias si lo es y progresa en importancia en el mundo empresarial: su administración brinda la novedad de un estilo de dirección en el que sobresale el factor humano, en el que cada individuo, iniciando por los propios directivos, deben contribuir sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización.

Este enfoque como concepción básica según (Chiavenato, 2009), nos permite reconocer que el área de Recursos Humanos o Talento Humano de la empresa logra una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Las competencias ayudan a adoptar este planteamiento. A la hora de diseñar un plan estratégico, la dirección de recursos humanos necesita saber qué características deberán tener las personas a corto, medio y largo plazo, para poder responder, eficaz y eficientemente, a los cambios que se produzcan en sus trabajos, como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos.

La competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de la elaboración de un perfil idóneo enfocado en las competencias y así potenciar sus conocimientos y destrezas.

## **Unidad 2: Procesos de reclutamiento y selección**

### **2.1 Conceptualización de reclutamiento**

De acuerdo a Aamodt (2010) se llama reclutamiento al ligado de técnicas e instrucciones que indaga atraer aspirantes potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el

mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar”. (p 2020)

El reclutamiento “es la convocatoria de candidatos”, es una acción de propaganda cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los aspirantes que cumplen los requisitos mínimos para la posición requerida”.

Según Aguilar (2010) el reclutamiento es principalmente conocida como una “actividad de propagación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una acción de cotejo, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de tipificación”. (p. 113)

Es necesario también saber que el proceso de reclutamiento es el primer contacto que tiene una persona con la empresa, con la aspiración de formar parte de la misma, por lo que esto añade interés a esta fase. La importancia que tiene en toda organización el reclutamiento es recolectar datos que puedan ser considerados para una futura contratación, se enfoca la búsqueda en base a lo requerido en el puesto de trabajo.

El reclutamiento es importante en todas las organizaciones ya que con él se atrae a un grupo de personas idóneas que tengan las características adecuadas, para guardar una base de datos de recursos humanos sólida que puede ser utilizada en el momento que se presente la oportunidad. Si se utiliza el reclutamiento de una forma adecuada, la organización no solo contará con una base de datos que utilizará en el momento necesario, sino que también atraerá a más y mejores candidatos de los cuales se podrá seleccionar el que mejor llene los requisitos para el puesto.

La finalidad de un proceso de reclutamiento es conseguir un grupo de aspirantes calificados al puesto de trabajo, que cuenten con las competencias necesarias para el cargo.

El reclutamiento es necesario al momento de presentarse los siguientes casos: Cuando un puesto es de nueva creación; cuando se tiene un puesto

vacante por alguna baja o promoción; y cuando se quiere cubrir un puesto por un tiempo determinado (Grados, 2013, p. 209).

De acuerdo a (Chiavenato, 2009) En la organización el reclutamiento es también una manera de proyectar su imagen, por lo consiguiente se requiere de políticas establecidas para el reclutamiento, algunas empresas prefieren medios discretos y formales, mientras que otras optan por la difusión de su imagen y su filosofía desde la publicación de anuncios. (p. 201)

Según Prieto (2017) se debe tomar en cuenta para el reclutamiento el puesto vacante, y el perfil social que se desea que posean los candidatos, es decir el reclutamiento debe adaptarse de acuerdo a cada puesto y perfil. También debe considerarse que el éxito de un proceso de reclutamiento tendrá influencia en la efectividad del proceso de selección, y por lo mismo disminuirá los índices de rotación y costos de la organización.

## **2.2 Naturaleza de proceso de selección**

Chiavenato (2006) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del sujeto apropiado para el cargo correcto, o en un sentido más amplio, elegir entre los aspirantes reclutados al que más se ajuste al puesto. (p. 110)

Un proceso de selección adecuado hará posible que el colaborador se adapte mucho más rápido a la organización, es decir si el reclutador o el encargado del proceso de selección tienen conocimientos sobre las distintas competencias que cada persona posee, estos colaboradores lograrán resultados más eficientes y eficaces en su desempeño.

Según Alles (2007) el criterio de selección se basa en los datos y en la información que se tengan respecto del cargo a cubrir. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuyo objetivo es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo. (p. 200)

Para Spencer & Spencer (2016) es una “actividad de categorización donde se elige a aquellos que muestran mayor posibilidad de adaptarse al cargo vacante para satisfacer las necesidades de la organización”. (p. 201)

Finalmente , de acuerdo a Ramirez (2016) la selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto.

### **2.3 Tipos de reclutamiento y selección**

Cuando se determina que es necesario un proceso de reclutamiento y la empresa cuenta con un reclutador debidamente capacitado, se deben plantear cómo y en qué lugares podrán obtener este recurso humano.

Algunos tipos de reclutamiento son interno, externo, mixto, reclutamiento 2.0 basado más en tecnología, más adelante se conceptualiza algunos de ellos

#### **2.3.1 Reclutamiento interno**

Según Galindo (2016) el reclutamiento es considerado interno cuando los candidatos que atrae la organización para cubrir el puesto de trabajo vacante son de la propia organización o han pertenecido a la misma en algún periodo anterior (prácticas en la empresa o sustitutos, por ejemplo), es decir, el reclutamiento se hace entre los candidatos que son o han sido empleados de la empresa. En este tipo de reclutamiento es la empresa (departamento de recursos humanos, si existe) el que lidera y completa dicho proceso, no siendo habitual el utilizar empresas especializadas en selección del exterior. (p. 110)

### 2.3.2 Reclutamiento externo

Según Aguilar (2010) esta fase tiene lugar cuando se presenta la necesidad de cubrir un puesto de trabajo específico que solamente debe buscarse fuera de la compañía por varias razones tales como; profesión específica, tareas técnicas específicas que solamente las puede cubrir tal especialista, etc. Los encargados del área son los que deben ver la mejor opción para reclutar al personal, ya sea tomando la responsabilidad o encargándola a un especialista externo. (p. 113)

Es aquí en donde se recurre a las fuentes de reclutamiento, ya que éstas son los medios de reclutamiento. Existen dos tipos de reclutamiento y selección que pueden ser utilizadas, estas son las internas y las externas. (Grados, 2013, p. 209).

- a) **Fuentes Internas** Para Tobón (2006) son las fuentes que se encuentran dentro de la organización y que proporcionan a los candidatos idóneos sin necesidad de recurrir a personas externas de la misma, en el presente estudio se incluye como aporte teórico con la finalidad de enriquecer el mismo y explicar su significado. Dentro de las fuentes internas se encuentran:

#### **Cartera de personal**

El departamento de Recursos Humanos de todas las empresas recibe constantemente hojas de vida de personas que desean trabajar en la misma, por lo que se les pide a los solicitantes que llenen un formulario de solicitud de empleo para poder determinar sus intereses y habilidades (Werther, 2008).

La cartera de personal también puede estar conformada por las solicitudes de candidatos que acudieron a reclutamientos anteriores, pero que no fueron seleccionados por que la vacante se cubrió, sin embargo, la información proporcionada fue guardada en la base de datos de la organización. En esta también se incluyen a los trabajadores que dejaron la empresa sin ningún problema y que se fueron por decisión propia, los recomendados del

personal y las solicitudes obtenidas de la bolsa de empleo en línea, si es que se tiene una y de las ferias de empleos.

### **Publicación de anuncios internos o referencias de otros empleados**

Los anuncios internos se ponen a disposición de los empleados para que estos conozcan las vacantes que existen dentro de la organización y se lo comuniquen a sus familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos de los puestos disponibles para que puedan aplicar al trabajo. “Por lo general, los empleados proporcionan información precisa sobre los aspirantes que están recomendando, en especial por qué están arriesgando su propia reputación” (Dessler, 2009, Pág. 191).

En muchas ocasiones los trabajadores de la empresa refieren a otras personas que creen son aptas para ocupar una plaza vacante, este tipo de referencia presentan tres ventajas principales, la primera los empleados especializados en áreas específicas pueden conocer a una persona con conocimientos similares a los de él; la segunda es que los posibles candidatos tendrán a una persona conocida dentro de la empresa, por lo que ayuda a que este se identifique más con la misma y; en tercer lugar estos generalmente poseen hábitos y actitudes similares hacia la empresa (Werther y Davis, 2000, Pág. 110).

### **Promociones o transferencia de personal**

Las promociones tiene lugar cuando se “informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que los cubren para que soliciten el puesto” (Werther y Davis, 2000, Pág. 157).

Esta fuente se utiliza cuando el encargado de recursos humanos de las organizaciones ha estudiado a los trabajadores para verificar si alguno aplica o es candidato a ser promovido o transferido, analizando las características y capacidades de la persona. También se considera a los estudiantes que entraron a la organización a realizar prácticas y que adquieren

conocimientos y habilidades aptas para desempeñar un puesto dentro de la misma.

Cuando las promociones se dan, es porque la organización buscó identificar y desarrollar empleados para llenar un puesto específico, por lo que se utiliza la administración de talento por medio de identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con potencial.

**b) Fuentes externas** son las fuentes a las que recurre la empresa para atraer personal, estas pueden ser::

### **Fuentes profesionales y educativas**

Son las Instituciones especializadas en la preparación de profesionales como universidades, escuelas comerciales, profesionales o tecnológicas, institutos, entre otras. Estas cuentan con base de datos que el reclutador puede conocer y analizar si estos son aptos para la vacante.

### **Asociaciones de profesionales**

Son utilizadas cuando se requiere de personal especializado en determinada área, el reclutador se pone en contacto con las asociaciones de profesionales existentes que le proporcionen información sobre la experiencia y actividades que poseen y desarrollan sus miembros.

### **Bolsas de trabajo**

Estas prestan servicio de manera gratuita y proporcionan información de las vacantes existentes en diferentes empresas o centros de trabajo, las empresas pueden acudir a estas para buscar candidatos idóneos o para que estas publiquen las plazas disponibles que poseen.

### **Agencias de Colocación**

Son agencias especializadas en la colocación de personal, sin embargo estas no le cobran al candidato sino más bien a la empresa en la que lo colocan.

## **Outsourcing**

También conocido como subcontratación o tercerización de servicios, es el proceso que brindan las empresas que facilitan la obtención de personal especializado y que transfiere la responsabilidad de prestar un servicio a un proveedor externo, fungiendo estos como sustitutos patronales para que las empresas puedan tener menos personal en las planillas, puesto que estos pertenecerán a la empresa que los contrató.

## **Ex-empleados**

Una empresa puede decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para ella, una de las ventajas de contratar a un ex-empleado es que la empresa ya tiene experiencia con ese trabajador.

Actualmente los empleadores hacen todo lo posible para recuperar a los mejores extrabajadores, ya que dentro de la organización se conocen las fuerzas y debilidades que poseen, sin embargo, algunos trabajadores saben que si fueron recontratados es porque la empresa los necesita y estos fingen que la competencia los está buscando para mejorar su salario y obtener beneficios, convirtiendo esto en una desventaja para las organizaciones (Gutiérrez, 2015).

## **Desempleados**

Los desempleados son una gran fuente de reclutamiento, ya que estos poseen habilidades y destrezas que pueden servirle a la empresa a pesar de haber sido despedidos por diversas razones de sus antiguos empleos.

## **Organizaciones gremiales**

Los sindicatos, organizaciones gremiales y otros organismos de solidaridad obrera mantienen registros actualizados de sus afiliados. Cuando un reclutador está buscando un trabajador, este medio puede ser muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, carpinteros, entre otros. (Werther y Davis, 2000).

## **Reclutamiento internacional**

El reclutamiento en países extranjeros “presenta considerables desafíos. En los países altamente industrializados y desarrollados, el reclutador debe familiarizarse con una serie de posibilidades de información y orientación que tal vez no existe en los países en vías de desarrollo” (Werther y Davis, 2000, Pág. 166).

### **Unidad 3: Perfiles y cargos**

#### **3.1 Conceptualización de perfil y cargo**

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Chiavenato, 2011, Pág. 211)

La descripción de cargos es la fuente de información primordial para la elaboración y planeación de recursos humanos, es indispensable para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial; es un proceso que radica en enumerar las tareas, actividades o funciones que conforman un puesto de trabajo en la organización.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

La descripción del perfil es un instrumento que radica en definir los objetivos y realices que lo conforman y que lo distinguen de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el

ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.

### **3.2 Importancia de los perfiles dentro de las organizaciones**

Un perfil laboral es una herramienta con la que cuentan las empresas para definir a un colaborador para un puesto determinado de trabajo, con la cual recopilan requisitos y calificaciones personales del candidato, exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas dentro de una institución, como el nivel de estudio, experiencia, funciones del puesto y requisitos que deben cumplir.

La selección del personal permite la identificación, definición, existencia de las competencias; incluyendo los conocimientos, habilidades y aptitudes que favorecen en las competencias laborales, buscando como referente a personal que demuestre potencialidades para el cumplimiento de funciones en determinado cargo. (Irigoín, 2014).

Mencionándose su trascendencia en:

- La selección, desempeño, compensación, análisis y diseño de puestos, posibilitando la visión estratégica con carácter prospectivo, aportando en el desempeño laboral, conllevando al fortalecimiento del clima organizacional, favoreciendo en el cumplimiento de objetivos y metas empresariales.
- El análisis y diseño de puestos a través del perfil profesional permite la determinación de funciones alcanzando el dinamismo y productividad, mediante el conocimiento de potencialidades para el desempeño laboral exitoso.
- La gestión por competencias refuerza la perspectiva de la gestión de talento humano; apoyando en el conocimiento del razonamiento, la memoria; basándose en la idoneidad de competencias observables y medibles que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

### **3.3 Caracterización de perfiles y cargos por competencias**

Un adecuado perfil por competencias es necesario para el óptimo funcionamiento estructural e individual de los procesos, busca el modo de ubicar o seleccionar a las candidatos idóneos en el cargo requerido por la organización, optimizando los recursos, aumentando la satisfacción laboral, potencializando las capacidades y mejorando los niveles productivos.

Un perfil de puesto por competencias favorece en el desarrollo funcional de una empresa; constituyéndose en una herramienta fundamental para el reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal, impulsando comportamientos necesarios para ocupar un cargo, mejorando la productividad, conllevando al éxito empresarial. (Alles, 2006, p. 115)

El perfil por competencias está conformado por las habilidades, aptitudes, conocimientos y destrezas requeridas para desenvolverse en un área laboral, considerando el comportamiento y las actitudes de los empleados con el rendimiento individual en su puesto de trabajo.

## **Unidad 4: Las competencias organizacionales**

### **4.1 Conceptos de competencia**

Se entiende por competencia a una característica superior en el individuo que está relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance mayor en una situación o trabajo. (Spencer, 1993, Pág. 118) Stephen Robbins y Timothy Judge, definen las competencias como la agrupación del conocimiento y las aptitudes técnicas e interpersonales de un individuo.

Otro autor como Aguilar (2010) que coinciden con Robbins y Judge en que las competencias se basan en el conocimiento. (p. 113)

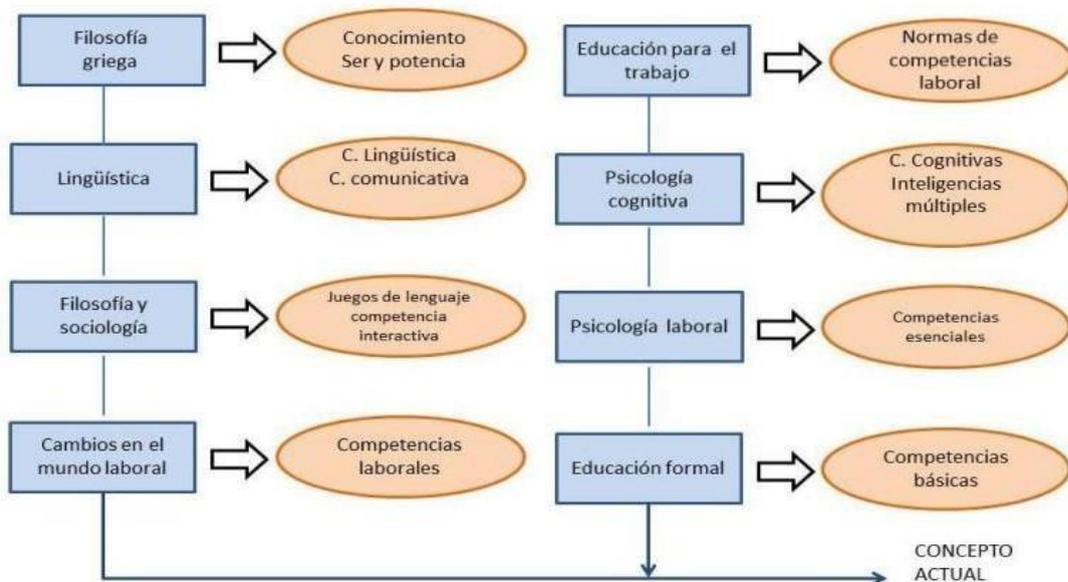
Por otro lado R Wayne Mondy (2010) define las competencias como amplio rango de conocimientos, habilidades rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica. (p. 116)

Mondy (2010), amplia los componentes que determinan competencias de una persona, en este caso nos muestra las competencias que deben tener las organizaciones a la hora de seleccionar a su nuevo personal. (p. 116)

Sergio Tobón, (2006) en su libro profundiza sobre cómo cada área del conocimiento aporta diferentes competencias que aunque desde la infancia las podemos, tener no necesariamente las sabemos desarrollar en la vida laboral. (p. 114)

En la ilustración (1) se muestra al aporte de cada una de estas áreas o escenarios.

*Ilustración 1 Escenarios que han aportado al desarrollo de las competencias*



Fuente: Tobón (2006)

Aporta diversas definiciones de competencias desde diferentes perspectivas; “dentro de la psicología laboral y organizacional, el concepto de competencias surgió como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad”. (Tobón, 2006, p. 117)

Otras definiciones son:

- “Las competencias son una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades a desempeñar”. (Chiavenato, 2009)
- Las competencias son “repertorios de comportamientos que ciertas personas maneja mejor que otras, lo que las convierte en elementos más eficaces en una situación determinada” (Levy-Leboyer, 2000, Pág 415).
- “Una competencia es una capacidad para el desempeño de tareas relativamente nuevas, en el sentido de que son distintas a las tareas de rutina que se 24 hicieron en clase o que se plantean en contextos distintos de aquellos en los que se enseñaron” (Vasco, 2003, Pág. 113)

De igual manera, los autores ilustran con más definiciones de competencias como: las competencias son “particularidades fundamentales del hombre y muestran representaciones de comportamiento o de pensar, que divulgan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

Por otro lado Spencer (2006) clasifica las competencias en cinco grandes pilares como lo muestra la tabla siguiente:

***Tabla 1*** Tipos de competencias características

<i>COMPETENCIA</i>	<i>CARACTERISTICAS DE LA COMPETENCIA</i>
<b>Motivación</b>	Intereses que una persona considera o desea consistentemente.
<b>Características</b>	Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
<b>Concepto propio</b>	Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
<b>Conocimiento</b>	La información que una persona posee sobre áreas específicas.
<b>Habilidad</b>	Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Fuente: Spencer (2006)

## 4.2 Tipos de competencias

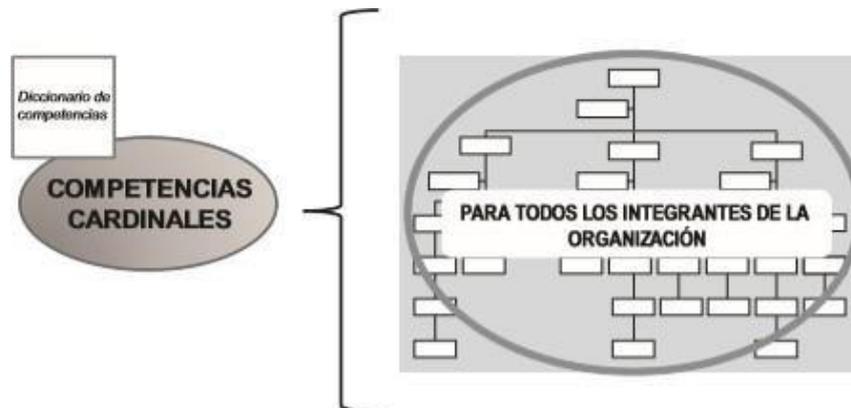
Además de las competencias que explica Spencer una extensión de las competencias, a competencias básicas, cardinales y específicas. “Las competencias básicas, son aquellas para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral, se caracterizan porque son la base para el desarrollo de las demás competencias, éstas se desarrollan en la educación básica y media, ayudan a resolver problemas de las vida cotidiana”. (Tobón, 2016, p. 67)

“Las competencias básicas, son aquellas que sirven para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral, se caracterizan porque son la base para el desarrollo de las demás competencias, éstas se desarrollan en la educación básica y media, ayudan a resolver problemas de las vida cotidiana” (TOBON, 2006, pág. 67)

## 4.3 Competencias Cardinales

De acuerdo a Las competencias cardinales son aplicables para todos los integrantes de la organización, estas mismas lleva la esencia de cada colaborador y aporta a la organización, nos permiten alcanzar la visión organizacional. (Alles, Martha, 2016)

## Ilustración 2 Competencias cardinales



Fuente: (Alles M. , 2011)

Las competencias cardinales, son aquellas que son comunes entre varias ocupaciones u profesiones, estas se caracterizan porque, pueden cambiar fácilmente de trabajo, adaptación a diferentes entornos laborales". (TOBON, 2006, pág. 71)

Ejemplos de competencias cardinales son:

- Adaptabilidad a cambios del entorno
- Compromiso
- Responsabilidad con la calidad de trabajo
- Deber con la rentabilidad
- Cuidado organizacional
- Ética y sencillez
- Flexibilidad y adaptación
- Fortaleza
- Iniciativa
- Innovación y creatividad
- Integridad y justicia

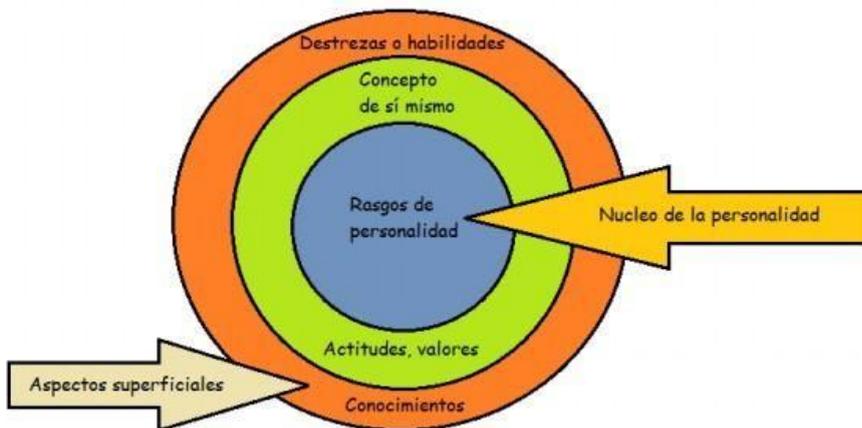
### 4.4 Competencias específicas

Las competencias específicas son determinadas por la ocupación y la profesión, en base a un grado de especialización. (Tobón, 2016)

Las competencias de conocimiento y habilidad despliegan a ser características superficiales, mientras las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más profundizadas, en la personalidad. En este orden de ideas, al hacer un diagnóstico del puesto, solo se está enfocando la investigación al puesto directamente, más no al individuo que lo va a desarrollar. (Spencer & Spencer, 2011, pág. 118)

Es necesario que las organizaciones tengan conocimiento acerca de las diferentes competencias específicas de cada área, como resultado obtendremos un mejor desempeño de cada colaborador dentro de sus áreas específicas.

*Ilustración 3 Diagrama de personalidad*



Fuente: Spencer & Spencer (2005)

De acuerdo a (Spencer & Spencer, 2016) Las competencias también pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- Logro y acción.
- Ayuda y servicio.
- Influencia.
- Gerenciales.
- Cognoscitivas.
- Eficacia personal.

Otros autores tales como Martha Alles (2011) nos brinda distintas definiciones de lo que es competencia (pág. 64) la autora nos define las competencias como un listado de comportamientos que algunas personas poseen más que otras que las transfiguran en más eficaces para una situación provista.

Para la autora existen dos tipos de competencias, listado universal y supra-competencias, el listado universal como bien lo define, es un listado de habilidades ya sean superficiales o cognitivas que tiene el empleado y la supra-competencias son conjuntos de habilidades que se definen entre, intelectuales, interpersonales, adaptabilidades, orientación y resultados. Martha Alles en su diccionario de preguntas, relaciona 160 competencias las cuales considera que son las más importantes en el mercado y las clasifica dependiendo de la orientación, niveles de conocimientos y conocimientos para las nuevas generaciones.

En la siguiente tabla (2) se enlista estas competencias y se agrega un breve ejemplo:

*Tabla 2 Cuadro de tipo de competencias y cantidad*

<b>TIPO DE COMPETENCIA</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Competencias cardinales</b>	20(Prudencia, justicia, fortaleza)
<b>Niveles ejecutivos o altos niveles</b>	19( Liderazgo, iniciativa, empowerment)
<b>Niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios</b>	57(Colaboración, calidad del trabajo, comunicación, negociación)
<b>Niveles iniciales</b>	23( Autocontrol, flexibilidad, trabajo en equipo)
<b>Competencias para trabajadores del conocimiento</b>	22(Apoyo a los compañeros, metodología para la calidad, gerenciamiento de proyectos)
<b><i>E-competences o competencias para la e-people</i></b>	19( Innovación, adaptabilidad al cambio, temple)

Fuente: (Alles, 2004)

Desde otro punto de vista del autor Werther (2008), existen competencias laborales tanto genéricas como específicas, tipologías y clasificaciones han variado de autor a autor.

Marta Alles define las competencias laborales como la “capacidad optima de llevar a cabo asertivamente una acción laboral plenamente identificada”, (Alles, 2007, pág. 69). Por otro lado se define la competencia laboral como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones (Quezada, 2000).

Sin embargo la vinculación de estas competencias laborales se encuentran ligadas al cargo que se desempeña y al nivel de responsabilidad que tiene el mismo; en el presente cuadro, se explica la relación entre el nivel jerárquico dentro de la empresa y la competencia que debe poseer la persona que ocupe dicho cargo.

*Tabla 3 Cuadro de competencias por puestos*

<b>PUESTO</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>Ejecutivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento estratégico</li> <li>• Liderazgo al cambio</li> <li>• Gestión de las relaciones</li> </ul>
<b>Directores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Introducción al cambio</li> <li>• Sensibilidad interpersonal</li> <li>• Delegación de responsabilidades</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Transferibilidad a diferentes entornos geográficos</li> </ul>
<b>Empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Motivación para buscar información y capacidad de aprender</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo</li> <li>• Colaboración en grupos multidisciplinares</li> <li>• Orientación hacia el cliente</li> </ul>

Fuente: (Alles, 2009)

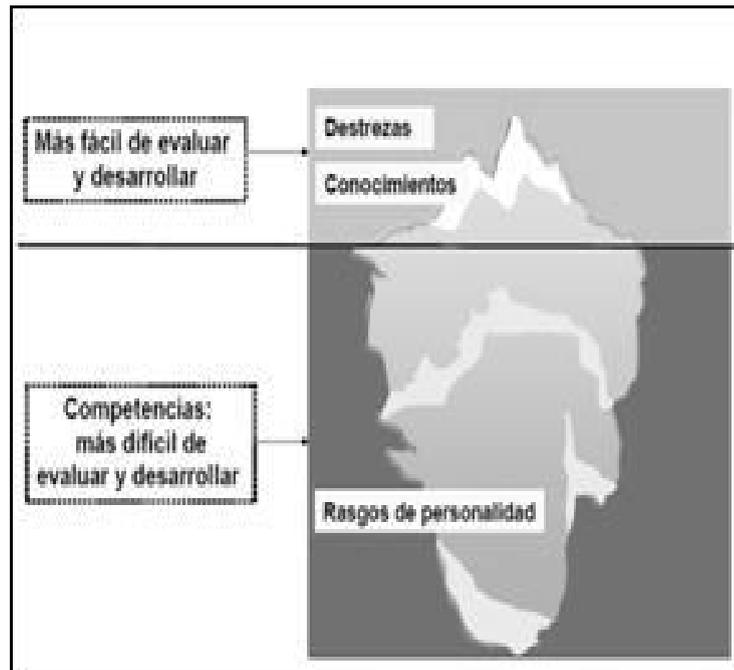
Como se puede observar, las competencias se diversifican en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo con las tareas y funciones descritas para los mismos.

Según Yirda (2019) las competencias, los conocimientos y las destrezas, son planos en los cuales se analizan las capacidades de las personas dentro de la organización, aclarando que los conocimientos requieren cierto tiempo

para que la persona los desarrolle, las destrezas son fácilmente evaluables. (p. 200)

Aquellas destrezas que tengan una relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias” (Alles, 2007, pág. 39). La siguiente ilustración dará explicación a lo descrito anteriormente:

*Ilustración 4 Grafica de iceberg*



Fuente: (Alles, 2007)

Por otra parte, el proceso de adquisición de conocimiento es similar al de las competencias, no obstante se diferencian en el sentido de que el conocimiento se evalúa en la educación de la persona en su vida, mientras que las competencias se evalúan en todo momento desde niño hasta adulto en la interrelación con otras personas y su entorno. (Alles, 2007, pág. 81)

Así mismo cuando “se asciende o desciende en la progresión jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias logran cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias” (Alles, 2007, pág. 73), ya que en cualquier organización los puestos no son similares y requieren diferente intensificación de las competencias para desarrollar el cargo con efectividad.

De igual manera, Martha Alles relaciona el comportamiento de las personas con base en sus competencias, afirmando “los comportamientos hacen visibles las competencias” (Alles, 2007, pág. 51), dando a entender que las competencias son aspectos no cuantificados pero que con el conocimiento, destrezas y comportamientos podemos definirlos para cada persona. Tanto la organización como sus empleados tiene sus competencias, es allí donde la gestión por competencias entra en acción, la cual forma una reseña a un modelo de management o de gestión, una manera de “operar” los recursos humanos de la organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocio” (Alles, 2007, págs. 68- 69).Aclarando que la gestión por competencias entrelaza las competencias tanto de la organización como las de los empleados para buscar el desarrollo de los objetivos de la misma.

Se afirma que la gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, Con esta afirmación nos da entender que para gestionar de manera eficiente las competencias de cada una de las personas que conforma la organización, se debe enfocar en las competencias laborales de cada cargo. Añadiendo, el autor determina que la gestión por competencias “se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro”. (Santos, 2010, pág. 243).

En base a las competencias que poseen los nuevos empleados, sean desarrolladas y evolucionadas a tal punto de que el colaborador aporte ya sea destrezas, conocimientos que le ayude a la organización en otras áreas en la que se encuentra colaborador, no obstante para lograr, la organización debe ampliar nuevos procesos de integración y sistemas que soporten tal desarrollo.

## **Unidad 5: Caracterización de la empresa Israel Pizarro**

### **5.1 Historia de la empresa**

La empresa Israel Pizarro con más de 8 años de trayectoria en el mercado de la ciudad de Guayaquil, brindando servicios de instalación en

telecomunicaciones, limpieza y mantenimiento de Terminal Access Point, es un equipo en telecomunicaciones de capital 100% ecuatoriano.

Nace de la integración de empresas del sector de las telecomunicaciones, servicios afines, buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de servicios de calidad basados en tecnología de punta y un talento humano altamente capacitado y con vocación de servicio.

## **5.2 Misión**

Generar experiencias de servicio extraordinarias en entretenimiento, comunicación e información, con recursos humanos comprometidos y procesos eficaces que superen las expectativas de valor de nuestros clientes.

## **5.3 Visión**

Ser el mejor grupo contratista en telecomunicaciones y entretenimiento que brinda servicios de excelencia con calidad, compromiso, responsabilidad y agilidad.

## **5.4 Valores corporativos**

### **Excelencia:**

Demostramos una actitud de excelencia en el servicio poniendo al usuario como el centro de percepción y acción de nuestro personal.

### **Integridad:**

Mantener un equipo humano con los más altos estándares de honestidad actuando con lealtad a la misión y visión de la empresa, siendo justos y equitativos.

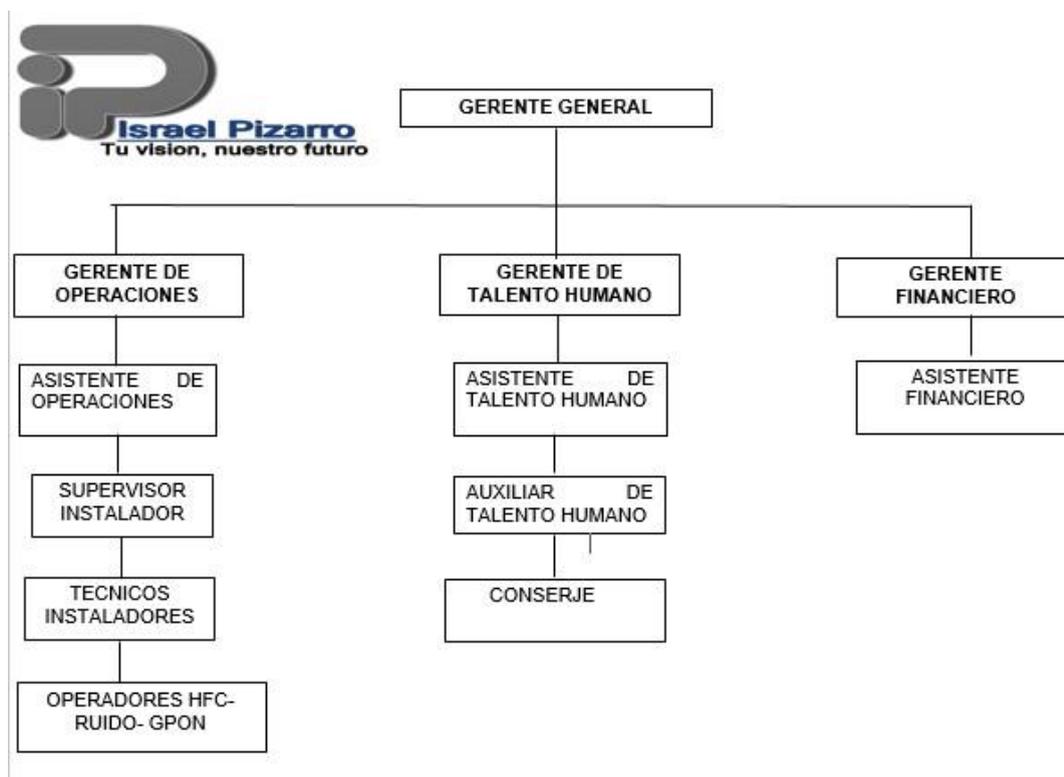
### **Innovación:**

Capacidad para crear cambios significativos para la mejora del servicios y procesos, creando valor agregado.

## Objetivos estratégicos de la empresa Israel Pizarro

- Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios de telecomunicaciones establecidos en relación a lo ofrecido por la empresa operadora.
- Promover la atención adecuada de los usuarios.
- Empoderar a los usuarios de servicios de telecomunicaciones.
- Consolidar la reputación en alta especialización y transparencia.
- Implementar la gestión de riesgos de desastres.
- Promover la competencia entre empresas operadoras de servicios de telecomunicaciones.

Ilustración 5 Organigrama de la empresa Israel Pizarro



### 5.5 Gestión de Recursos Humanos Israel Pizarro y los procesos de selección.

“La gestión del talento humano es un espacio muy susceptible al conocimiento que prevalece en las empresas, es eventual y situacional,

depende de situaciones como la cultura organizacional, la estructura empresarial adoptada'' (Chiavenato, 2009, pp. 226-227).

La gestión del talento hace referencia al procedimiento de incorporación y progreso de nuevos miembros a la fuerza de trabajo desarrollando y reteniendo al recurso humano existente, convirtiéndose en una guerra de talentos en un período donde la competencia entre organizaciones es muy dura.

Un modelo de gestión por competencias es visto como un sistema que integra las potencialidades de cada trabajador con la filosofía de gestión de la organización, integra estrategias con niveles de competencias para alcanzar metas.

Bajo esta filosofía de integración se define un sistema de trabajo específico para cada organización, que precisa que exista una coordinación entre el desempeño de cada individuo, las necesidades de formación del mismo en función de los procesos que lleve a cabo, enmarcado en el fortalecimiento de sus competencias innatas y aprendidas, para lograr alinear estas con los objetivos organizacionales. (Gallego, 2001, p. 126)

"Los sistemas de gestión de talento humano por competencias agilizan la realización de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso comienza con la tipificación de las competencias y prosigue con la evaluación del aspirante frente a tales competencias, estableciendo de esta manera su idoneidad para la tarea a la que aspira. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencias establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas." (Chiavenato, 2011)

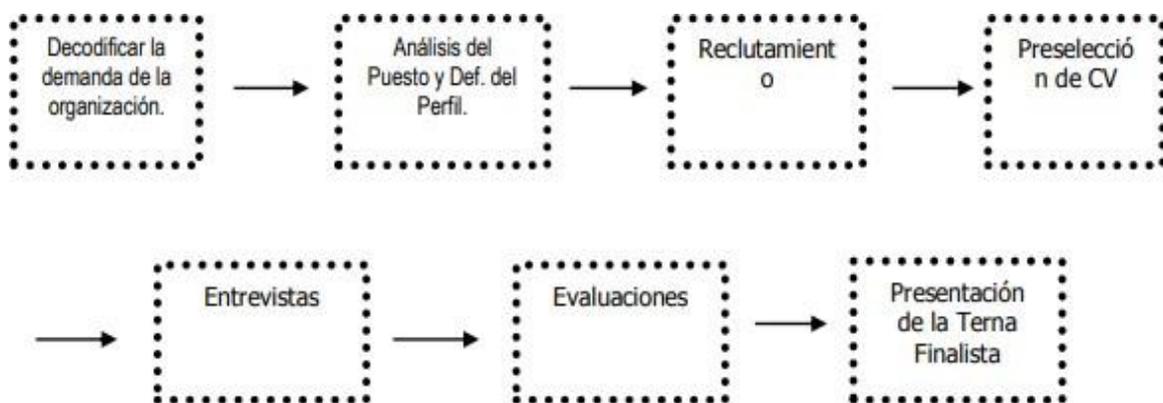
## **5.6 Gestión actual de los procesos de selección dentro de la empresa Israel Pizarro**

La selección como proceso, implica el desarrollo de diferentes etapas, que se retroalimentan entre sí, por lo cual tiene un carácter dinámico. Es por ello que es importante respetar el orden de estas etapas, por ejemplo no es

aconsejable entrevistar a los candidatos y luego buscar información sobre las personas con quienes trabajará, ya que no tendremos en cuenta cómo influirán los rasgos de su personalidad en el rendimiento laboral de ese equipo. Tampoco es conveniente administrar los test, sin haber entrevistado previamente al postulante.

La entrevista es fundamental, ya que a partir de ella, definimos los siguientes pasos del proceso, funciona tanto como una etapa de preselección, como una fuente de hipótesis que se irán confirmando con el resto de las etapas de la evaluación. (Aguilar, 2010, pág. 115)

*Ilustración 6 Etapas de proceso de selección Israel Pizarro*



Proceso de selección de la empresa Israel Pizarro

Fuente: Empresa Israel Pizarro

## 5.7 Demanda de la Organización

Para realizar la selección de acuerdo a lo que las organizaciones esperan, muchas veces debemos detectar las expectativas implícitas que éstas tienen. Para ello hay que tener en cuenta el tipo de empresa, su cultura, el

mercado, el discurso con el cual se maneja, el clima organizacional, las relaciones formales (organigrama), la descripción de tareas del puesto.

Para esto es necesario realizar las siguientes acciones:

1. Realizar una entrevista con el gerente o responsable.
2. Efectuar un adecuado análisis y evaluación de los requerimientos técnicos que un postulante debe poseer son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar el éxito de una incorporación.
3. Evaluar la cultura de la empresa, con sus valores e ideología, son elementos de peso a considerar cuando aquella decide contratar los servicios de una profesional para realizar un estudio psicolaboral.

Hoy se sabe que buscar “al hombre adecuado para el puesto” es un proceso de suma importancia, porque la experiencia lo ha demostrado, que una destacada actuación en una empresa de primer nivel sea suficiente para garantizar el buen desempeño en otra.

Tal es así, que se debe interrelacionar variables como las características de la empresa, del puesto y del postulante, para identificar las habilidades, destrezas y rasgos de personalidad del postulante que serán claves para cumplir eficazmente su misión dentro de la organización.

## **Unidad 6: Cargos específicos y perfiles de la empresa Israel Pizarro**

### **6.1 Cargos de la empresa Israel Pizarro**

1. Gerente general
2. Gerente de operaciones
3. Asistente de operaciones
4. Gerente de talento humano
5. Asistente de talento humano
6. Gerente contable
7. Asistente contable
8. Gerente financiero
9. Asistente financiero
10. Técnicos instaladores

11. Supervisor instalador
12. Operadores hfc
13. Operadores ruido
14. Operadores gpon
15. Conserje

## **6.2 Procesos de selección de años anteriores dentro de la empresa Israel Pizarro.**

La organización Israel Pizarro inicia en el año 2013 como una contratista de TVCable realizaba contrataciones de una manera informal basándose únicamente en referidos con o sin experiencia, no poseían un perfil de cargo constituido para dichas vacantes no existía un modelo estructurado de selección se realizaba de manera empírica y muy básica ya que no contaba con un departamento de talento humano, en el año 2017 se hace necesario implementar dicho departamento debido a que existían resultados insatisfactorios en la producción, despidos anticipados, duplicidad de funciones y un mal clima laboral.

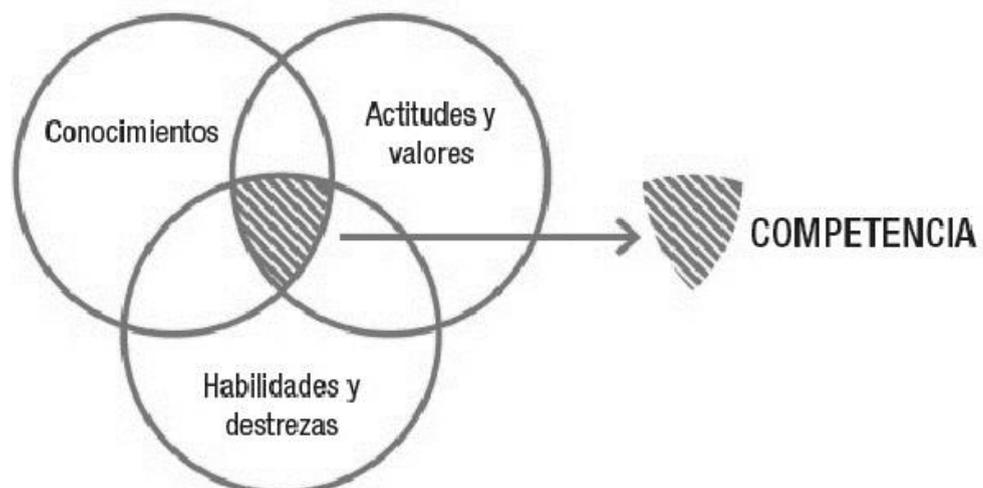
## **6.3 Competencias necesarias para los cargos operativos y administrativos de la empresa Israel Pizarro**

Las competencias laborales al constituirse en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y disposiciones que conducen al trabajo en equipo, para lograr resultados óptimos en la organización, éstas son las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Alles, 2006, pág. 117)

Según Cabrera (2012) Las competencias generales hacen referencia a conocimientos y capacidades que permiten al trabajador desempeñarse en el entorno laboral, resaltando que en el área comercial se promueve el desarrollo de las siguientes competencias laborales generales (p. 116):

- Comunicar los dominios construidos que permitan retroalimentación, con los medios y lenguaje acorde al nivel de formación.
- Definir y describir problemas contextualizados, relacionando la Tecnología y sociedad a partir de la solución creativa de problemas (Mentalidad emprendedora).
- Describir el mundo laboral con la economía, la productividad, la técnica y la tecnología.
- Actuar idóneamente consigo mismo, con los demás y la naturaleza, en los contextos laboral y social, en el marco del desarrollo sostenible.
- Instaurar una comunicación asertiva y eficaz que posibilite la integración idónea en los contextos laboral y social, gestionando la información empleando las tecnologías de la Información y las comunicaciones.
- Indagar, explorar y experimentar sobre situaciones, sistemas y procesos, de manera autónoma y creativa, diseñando a partir de la información disponible, una propuesta de solución válida.
- Asumir el liderazgo y la gestión en un equipo de trabajo, manteniendo relaciones fluidas con los miembros del grupo, responsabilidades, compromiso y colaboración en la superación de las contingencias que se presenten, a fin de lograr los objetivos establecidos.
- Desarrollar actitudes y prácticas seguras en el entorno laboral y personal, fomentando la mentalidad emprendedora que contribuya al mejoramiento del nivel y calidad de vida personal y social.

*Ilustración 7 Diagrama que da paso a la competencia*



Fuente: Ramírez (2016)

## **Unidad 7: Manual de funciones**

### **7.1 Definición de manual de funciones**

Un manual de funciones es un documento donde se detalla las funciones esenciales, responsabilidades de cada colaborador de una organización.

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, pero podrían basarse en competencias. (Sanchez, 2011, pág. 215)

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (Duhalt, 2018)

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (Franklin, 2020)

### **7.2 Diseño y estructura de manual de funciones**

Cada día se hace más evidente tanto en las organizaciones públicas como privadas, como estas están adoptando modelos de Gestión por competencias con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de talento humano.

Una excelente gestión del talento humano, se basa en la visión futurista de los colaboradores y su capacidad de manejar todos los tipos de situaciones y cambios, por los que muchas empresas no sobreviven, es por esto de suma importancia manejar una estructura organizacional sólida y bien definida.

Las decisiones sobre el talento humano que toma una organización o institución determinan su éxito. Gestionar el talento humano significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen en pro del logro de objetivos y metas de la organización.

Es importante tener en cuenta que nos encontraremos día a día con un ambiente lleno de inconvenientes, por ende debemos poder en práctica todos los conocimientos para resolver cualquier tipo de problemas.

Es por esto que las organizaciones modernas deben estar estructuradas por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos que deben ir alineados con el direccionamiento estratégico de la organización.

Contar en nuestras organizaciones con los perfiles de cargos y manual de funciones es asegurar a esta poder elegir y preparar de una manera adecuada a ese nuevo colaborador que hará parte de nuestra familia.

Para este proceso es claro tener en cuenta que rol va a ejercer el colaborador y cuáles son las funciones y responsabilidades que este va a ejecutar dentro de la organización. Para esto el responsable de talento humano debe contar con un manual descriptivo de los perfiles de cargos, ya que esta herramienta puede ayudar al personal nuevo a familiarizarse con su trabajo y también será útil para relacionar al personal existente con nuevos programas, objetivos y metas de la organización.

En este sentido es necesario la realización de un proceso de revisión fundamental y un rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras en aspectos, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez, lo que nos llevara a lograr más productividad y eficiencia.

De hecho, un cargo debe ser diseñado (o rediseñado) con los parámetros establecidos por la organización, dentro de los cuales podemos encontrar el

nivel de estudio y las experiencias laborales que haya tenido anteriormente en un cargo similar al que va ejercer dentro de la organización este proceso va de la mano con el manual de funciones el cual dejara claro al nuevo colaborador que funciones y responsabilidades deberá cumplir para llevar a cabo un desempeño excelente que brinde estabilidad laboral y aporte a la empresa una productividad mayor de la que se esperaba.

### **7.3 Beneficios de un manual de funciones**

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de la organización.
4. Sistematiza la iniciación, la aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
8. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
9. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

### **7.4 Impacto de un manual de funciones dentro de una organización**

El impacto de un manual de funciones dentro de una organización es de alto nivel ya que esto organizara las diferentes tareas y funciones de cada colaborador, fomenta as el orden dentro de la organización.

El implementar un manual de funciones incita a la organización a rediseñar o implementar nuevos sistemas de capacitación, evaluaciones de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera dentro de la organización.

## **Capítulo II: Marco Metodológico**

### **1. Planteamiento del problema de investigación**

La organización Contratista Israel Pizarro no cuenta con un manual de funciones completo. La empresa mantiene dificultades al momento de realizar procesos de selección y reclutamiento idóneo ligadas a las competencias específicas de cada cargo y las actividades a realizar de cada trabajador.

La empresa Israel Pizarro desea describir las funciones basadas en las competencias cardinales y específicas, de esta manera la organización se beneficiara al mantener una mejora de calidad de procesos de selección de personal tanto operativo como administrativo y de esa forma mejorar el rendimiento y productividad de los colaboradores de la empresa.

Es importante analizar las competencias que requiera el cargo y a su vez que la persona seleccionada cuente con estas competencias, las cuales son muchas veces habilidades técnicas, actitudes personales o aptitudes.

El estudio y conceptualización de competencias tanto cardinales como específicas son necesarias para la elaboración del proyecto, es decir para cada cargo se debe establecer las competencias necesarias, lo cual la empresa no cuenta actualmente con un manual de funciones basado en competencias. Para los colaboradores y directivos eran inexistentes las competencias dentro de cada cargo.

En el presente trabajo se realizará una conceptualización de las competencias cardinales y específicas de cada cargo de la empresa, además se realizará la elaboración del manual de funciones para cargos operativos y administrativos. Dichos manuales serán de gran beneficio tanto para la organización como para los colaboradores de la organización, las tareas, actividades a realizar.

La organización mejorará su proceso de selección y reclutamiento, mientras que los colaboradores mantendrán claras sus funciones de acuerdo a sus competencias anteriormente ya evaluadas y establecidas.

## 2. Formulación de problema

¿Cuáles son las competencias cardinales y específicas que requiere la organización para cargos operativos y administrativos?

## 3. Sistematización del problema

¿Cuáles son las competencias cardinales y específicas a utilizar dentro de la organización?

¿Qué indicadores se utilizarán para establecer las competencias de cada cargo?

¿Qué herramienta se utilizará para la medición del beneficio del nuevo manual de funciones basado en competencias cardinales y específicas?

## 4. Objetivos

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar manual de funciones de los cargos administrativos y operativos de la empresa contratista Israel Pizarro de la ciudad de Guayaquil.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Investigar en la literatura los conceptos básicos referentes al objeto de estudio.
- Describir las funciones cardinales y específicas y los perfiles de cada cargo
- Identificar las competencias necesarias en cada cargo junto con la dirección de la empresa.
- Redactar el manual de funciones de la empresa contratista Israel.

## 5. Enfoque Metodológico

El enfoque es mixto porque utiliza información cuantitativa y cualitativa. El enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición de las variables, las

cuales se representan mediante números, que permiten obtener información objetiva, basada en hechos externos al investigador. (Hernández, 2010) Menciona que el enfoque cuantitativo “emplea la recolección de datos para tratar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para instituir patrones de comportamiento y comprobar teorías.

Por su parte, el enfoque cualitativo se basa en un proceso inductivo, donde se obtiene la perspectiva y punto de vista de los participantes, por esta razón, la preocupación del investigador son las vivencias y experiencias de - las personas reconstruyendo la realidad. (Hernández, 2010) en cambio menciona que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7).

Para Grinnell citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) “ambos enfoques [cuantitativo y cualitativo] emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento” (p. 4). Tanto el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo permiten obtener resultados útiles dentro de una investigación, pero en base a sus propias estrategias.

*Ilustración 8 Fases similares y relacionadas entre los enfoques cuantitativos y cualitativos*

Fases similares y relacionadas entre el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo

- 1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
- 2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- 3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- 4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- 5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

Fuente: Hernández (2010)

## **6. Diseño de Investigación**

Esta investigación es de alcance descriptivo porque solo se está tratando de establecer un manual de funciones a base de competencias. Además la descripción, es un tipo de investigación que busca especificar las propiedades, atributos y características de las situaciones y/o personas. Pretende obtener información de variables independientes, por lo tanto, el interés no se centra en la relación de causalidad de los fenómenos, sino en las características que las componen.

## **7. Población y muestra**

La población de la presente investigación está conformada por las personas que desempeñan sus actividades laborales en la empresa Israel Pizarro, y esta nos ayudará a identificar la incidencia que tendrá el desarrollo de una manual de funciones por competencias en el desempeño laboral.

La empresa está integrada por 30 colaboradores que ocupan 15 distintos puestos de los cuales 5 de ellos ocupan puestos administrativos (asistente de operaciones, asistente de talento humano, asistente contable, asistente financiero y auxiliar de talento humano temporal), 20 de estos colaboradores ocupan puestos operativos (técnicos instaladores, operadores) y otros colaboradores ocupan 5 puestos directivos, en el trabajo de titulación realizaremos la descripción solamente de los cargos administrativos y operativos de la organización.

Siendo 15 el total de los puestos dentro de la organización se escogió a 9 de ellos, para cada uno de estos puestos se eligió a una persona es por ello que en los anexos como entrevistas cualitativas y posterior los manuales de funciones se observara los cargos entrevistados.

## **8. Métodos y técnicas de investigación**

Las técnicas utilizadas en este proyecto de investigación fueron: la entrevista y un cuestionario para relevamiento de información sobre las funciones y actividades de los puestos de trabajo de la organización.

El objetivo de estas técnicas de investigación es la de obtener información precisa sobre cada cargo, para luego proceder a la elaboración del manual

de funciones de la organización. La empresa Israel Pizarro nos permitió acceder a sus instalaciones y realizar las respectivas entrevistas así como relevar información acerca de las tareas de cada cargo. (Ver apéndice 1 y 2)

### **Capítulo III: Análisis de datos**

Como se mencionó anteriormente, el análisis de datos se realizó a partir de la información obtenida mediante entrevistas. Las entrevistas se aplicaron a 4 cargos operativos y 5 cargos administrativos, lo que facilitó la elaboración del manual de funciones basada en competencias cardinales y específicas. Las competencias se definieron en conjunto con los directivos de la organización, los cuales se mostraron muy interesados en formar parte de la investigación.

#### **Análisis de datos**

El análisis de datos se realizara a partir de la relevación de información de los diferentes cargos tanto operativos como administrativos, una vez recaudada la información de cada cargo, se realizara un análisis específico de competencias junto con la gerencia y directivos de la organización para definir las competencias cardinales y específicas de cada cargo. Posterior a todo se realiza un análisis general.

#### **3.1 Entrevistas para la elaboración de descripciones de cargo**

**Entrevista con los colaboradores del área operativa para la elaboración de descripciones de cargo.**

##### **Entrevista #1**

**Cargo:** Técnico Instalador

**Departamento:** Operaciones

**Reporta a:** Supervisor y jefe de Operaciones

**Cargos bajo su supervisión:** N/A

**Fecha:** 27/01/2020

**1. Actividades esenciales de su puesto de trabajo (mencione 6 max)**

1. Gestionar implantación y la configuración de sistemas de telefonía de internet y TV (redes de internet, circuitos cerrados de TV, etc.).
2. Ingresar todas sus actividades y materiales utilizados en cada instalación en la plataforma FSM.
3. Realizar el reporte de instalación y la puesta a punto de los componentes y equipos de comunicaciones utilizados garantizando la calidad y la fiabilidad requeridas en virtud de los costes acordados.
4. Verificar que las instalaciones cumplan la normativa específica del sector.
5. Manejar mantenimiento de estos sistemas de telecomunicación y efectúa las revisiones periódicas y las reparaciones y visitas necesarias.
6. Actuar en los procesos de modificaciones de hardware y software "in situ" cuando existen cambios en la tecnología siguiendo las especificaciones de los nuevos equipamientos y directrices de los ingenieros técnicos.

**2. Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max)**

- Manejo de la tecnología.
- Conocimientos informáticos
- Conocimientos en red GPON
- Redes de HFC
- Limpieza de TAP
- Conocimiento en seguridad industrial.

**3. Competencia Iniciativa: ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?**

Los poseo, pero deseo seguir capacitándome ya que la tecnología está en constante avance.

**4. Competencia Trabajo en equipo: ¿Por qué es importante el trabajo en equipo dentro de su puesto de trabajo?**

Considero importante tener un buen trabajo en equipo ya que trabajamos en pareja, es fundamental la comunicación y sinergia para dividimos el trabajo.

**5. Competencia Trabajo bajo presión: Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios y lo problemas se amontonan ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado?**

Nuestro trabajo es bajo presión debido a que debemos cumplir con horarios establecidos por la franja y trato siempre de mantener la calma y dividir el trabajo con mi compañero para no sentir tanta presión.

**Análisis de competencias entrevista #1**

El cargo de instalador de operaciones es un cargo operativo con diferentes competencias establecidas, dentro de las cuales basándonos en diferentes definiciones de competencias podemos concluir y que posteriormente tuvo aprobación de gerencia de la organización las competencias cardinales requeridas para este cargo son: adaptabilidad al cambio, ética, compromiso con la calidad de trabajo, iniciativa, adaptabilidad al cambio. Como competencias específicas concordamos que las principales competencias específicas serian capacidad de optimizar recursos, habilidades para resolver problemas, habilidades para detectar fallas y falencias, orientación para lograr excelencia.

## **Entrevista #2**

**Cargo:** Operador GPON, HFC, RUIDO. GPON

**Departamento:** Operaciones

**Reporta a:** Supervisor y jefe de Operaciones

**Cargos bajo su supervisión:** técnicos instaladores

**Fecha:** 27/01/2020

### **1. Actividades esenciales de su puesto de trabajo (mencione 6 max)**

1. Proceder a ingresar los datos de los clientes.
2. Revisar la información digitada y que corrobore que esté correctamente ingresada.
3. Archivar los documentos digitados y crear el archivo digital de los documentos.
4. Emitir los reportes asignados y entregárselo al departamento correspondiente.
5. Asistir a los compañeros en las funciones cotidianas y proyectos temporales que se puedan presentar.
6. Crear el mapa del archivo digital, de manera que las personas de la empresa puedan localizar los archivos en caso de ser necesario.

### **2. Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max).**

- Digitación de las ventas de la empresa.
- Digitalizar y emitir reportes de la información suministrada.
- Ser una persona ordenada
- Organizada y con buen manejo del tiempo.
- Conocer de computación y manejo de las herramientas tecnológicas.
- Conocimientos de informática básica.

### **3. Competencia Iniciativa: ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?**

Sí.

**4. Competencia Trabajo en equipo: ¿Por qué es importante el trabajo en equipo dentro de su puesto de trabajo?**

- Debido a que el trabajo es bajo presión es importante tener buena comunicación y trabajo en equipo.

**5. Competencia Trabajo bajo presión: Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios y lo problemas se amontonan ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado?**

- Pidiendo ayuda a mis compañeros para rebajar la carga de trabajo.

**Análisis de competencias entrevista #2**

Operador GPON, HFC O RUIDO es un cargo que requiere conocimientos informáticos y demás habilidades de trabajo en equipo en base a la entrevista realizada con los gerentes del área pudimos definir que como competencias cardinales están: Adaptabilidad al cambio, compromiso con la calidad de trabajo, ética e iniciativa y como competencias más específicas definimos conocimientos gigabit passive optical, habilidades para resolver problemas tecnológicos, habilidades para detectar fallas y falencias. Estos conocimientos se aplican a cargos como HFC Y RUIDO.

**Entrevista #3**

**Cargo:** Asistente de Operaciones

**Departamento:** Operaciones

**Reporta a:** Supervisor y jefe de Operaciones

**Cargos bajo su supervisión:** técnicos instaladores

**Fecha:** 27/01/2020

**1. Actividades esenciales de su puesto de trabajo (mencione 6 max)**

1. Coordinar las nuevas entradas de equipos y materiales que ingresa a las bodegas.

2. Revisar, contra orden, el ingreso físico de los equipos y materiales a las bodegas de la empresa.
3. Digitar al sistema de inventarios cada nuevo ingreso de equipos y materiales a bodega.
4. Recolectar y digitar las devoluciones o cambios de equipos defectuosos realizado por los Clientes.
5. Corroborar que los equipos y materiales tenga rotación y velar porque no se quede rezagado, para evitar pérdidas.
6. Elaborar los reportes semanales y/o mensuales de los ingresos y salidas de equipos y materiales.

**6. Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max).**

- . Conocimientos de informativa básica.
- Digitar y emitir reportes de la información suministrada.
- Ser una persona ordenada
- Organizada y con buen manejo del tiempo.
- Conocer de computación y manejo de las herramientas tecnológicas.

**7. Competencia Iniciativa: ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?**

Sí.

**8. Competencia Trabajo en equipo: ¿Por qué es importante el trabajo en equipo dentro de su puesto de trabajo?**

- Es fundamental, para que todos conozcamos la situación actual de los procesos que se llevan a cabo.

**9. Competencia Trabajo bajo presión: Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios y lo problemas se amontonan ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado?**

- Con calma y paciencia.

### **Análisis de competencias entrevista #3**

En el cargo de asistente de operaciones determinamos las siguientes competencias cardinales adaptabilidad al cambio, flexibilidad, ética, iniciativa mientras que las competencias específicas del cargo son: Habilidad de asistir y guiar, habilidades para ordenar equipos y organizar a técnicos, comunicación con grupos de trabajo.

### **Entrevista #4**

**Cargo:** Supervisor Técnico

**Departamento:** Operaciones

**Reporta a:** Jefe y asistente de operaciones.

**Cargos bajo su supervisión:** técnicos instaladores

**Fecha:** 27/01/2020

#### **1. Actividades esenciales de su puesto de trabajo (mencione 6 max)**

1. Realizar todas las novedades diarias que se susciten.
2. Visitar a los clientes y verificar que el servicio este siendo óptimo.
3. Repartir equipos y materiales que necesiten los instaladores.
4. Realizar el control de los sectores en los cuales se encuentran los instaladores.
5. Chequear que porten todas las herramientas de trabajo necesarias.
6. Realizar inspecciones sobre el material utilizado en cada actividad.

#### **Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max).**

- . Conocimientos de informática básica.
- Digitar y emitir reportes de la información suministrada.
- Organizada y con buen manejo del tiempo.
- Conocer de computación y manejo de las herramientas tecnológicas.

**Competencia Iniciativa: ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?**

Sí.

**Competencia Trabajo en equipo: ¿Por qué es importante el trabajo en equipo dentro de su puesto de trabajo?**

- Para mantener un buen clima laboral y buenas relaciones de trabajo.

**Competencia Trabajo bajo presión: Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios y los problemas se amontonan ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado?**

- Con paciencia.

#### **Análisis de competencias entrevista #4**

Con la información relevada de acuerdo a sus funciones como asistente de operaciones acordamos junto con los directivos que las competencias cardinales serían adaptación al cambio, flexibilidad, ética e iniciativa. Mientras competencias específicas habilidad de asistir y guiar, habilidad para ordenar equipos y organizar a técnicos.

**Entrevista con los colaboradores del área administrativa para la elaboración de descripciones de cargo.**

#### **Entrevista #5**

**Cargo:** Asistente de talento humano

**Departamento:** Talento Humano

**Reporta a:** Gerente de Talento Humano

**Cargos bajo su supervisión:** Personal operativo

**Fecha:** 27/1/2020

**1. Actividades esenciales de su puesto de trabajo (mencione 6 max)**

- Asistir en desarrollo de los procesos de Selección de Personal, Evaluación de Desempeño, Capacitación, Inducción y Desarrollo, Clasificación y Valoración de Cargos, Administración de Sueldos, Programas de Incentivos y Beneficios, Retiro.
- Asistir en la elaboración de los informes de evaluación del período de prueba, sumarios administrativos; informes técnicos de movimientos administrativos, licencias remuneradas al exterior y demás dictámenes de Recursos Humanos.
- Actualizar información relacionada con los reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano.
- Colaborar en el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales para la planificación del recurso humano.
- Recopilar las novedades de nómina horas extras, control de asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones de personal a fin de entregar emitir un reporte actualizado para el pago de nómina.
- Recopilar información de los servidores de la Institución a fin de actualizar y alimentar el sistema de información de recursos humanos, a fin de mantener un registro de datos seguro, ágil y oportuno.

**2. Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max)**

- Operación de los subsistemas de Recursos Humanos.
- Elaboración de informes técnicos de Recursos Humanos.
- Levantamiento de información en auditorias de trabajo.
- Novedades de Nómina
- Planificación de Vacaciones.
- Actualización de file de personal.

**3. Competencia Iniciativa: ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?**

- Cumplo con los requisitos y conocimientos necesarios, pero estoy en constante capacitación.

**4. Competencia Liderazgo: ¿Cómo motiva usted a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿Qué método utiliza?, escriba un ejemplo específico de ello.**

- Un método efectivo para motivar a los colaboradores es el programa de crecimiento profesional y personal que hemos implementado.

**5. Competencia Orientación al cliente: ¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes (internos y/o externos)?**

- Por medio de los canales de comunicación efectiva.

**6. Orientación a resultados: Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?**

- En la organización tenemos la oportunidad de dar a conocer nuestras ideas y damos un feedback de lo que opinamos.

#### **Análisis de competencias entrevista #5**

Para el cargo de asistente de talento humano consideramos que las competencias cardinales necesarias serian comunicación eficaz, empatía, organización, trabajo en equipo, como competencias específicas está el liderazgo en personal, capacidad de gestión de relaciones, organización pro actividad con el personal.

#### **Entrevista #6**

**Cargo:** Asistente Contable

**Departamento:** Contabilidad

**Reporta a:** Gerente Contable

**Cargos bajo su supervisión:** ninguno

**Fecha:** 27/1/2020

#### **1. Actividades esenciales de su puesto de trabajo (mencione 6 max)**

- Ingresar y digitar facturas a sistema SAP.
- Receptar y Contabilizar facturas emitidas por los proveedores.

- Solicitar cuenta corriente a los nuevos proveedores de la empresa, para realizar transferencias de fondos.
- Atender proveedores presencial o indirectamente.
- Imprimir Vouchers (cupones) de contabilización y adjuntarlos a facturas.
- Realizar todos los procesos según parámetros de calidad SIG (Sistema Integrado de Gestión)
- Recibir y traspasar llamadas telefónicas del departamento de administración y finanzas.

**2. Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max)**

- Tecnologías de la información
- Contabilidad general
- SAP nivel usuario
- Manejo de la plataforma Sri

**3. Competencia Iniciativa: ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?**

➤ Sí.

**4. Competencia Liderazgo: ¿Cómo motiva usted a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿Qué método utiliza?, escriba un ejemplo específico de ello.**

➤ Por medio de dar a conocer todos sus beneficios.

**5. Competencia Orientación al cliente: ¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes (internos y/o externos)?**

➤ Por medio de la comunicación.

**6. Orientación a resultados: Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?**

- Sentiría que mi opinión no es tomada en cuenta.

**Análisis de competencias entrevista #6**

Consideramos que para el cargo de asistente contable las competencias cardinales necesarias serían iniciativa, perseverancia en la consecución de objetivos, justicia y adaptabilidad y flexibilidad. Como competencias específicas del cargo esta habilidad numérica, capacidad de organización, comunicación, pensamiento analítico.

**Entrevista #7**

**Cargo:** Asistente Financiero

**Departamento:** Financiero

**Reporta a:** Gerente Financiero

**Cargos bajo su supervisión:** ninguno

**Fecha:** 27/1/2020

**1. Actividades esenciales de su puesto de trabajo (mencione 6 max)**

- Preparar de forma precisa las cuentas mensuales del proyecto, asegurando el cumplimiento de los procedimientos financieros, realizando hojas de conciliación y la completa preparación de documentos y archivos de respaldo.
- Preparar información de pronóstico en base mensual para la petición de remesas de la Delegación, asegurándose que esté dentro de los límites del presupuesto mientras monitorea los niveles financieros del país y asegurar el control de la cuenta bancaria y la seguridad del efectivo.

- Validar todos los gastos realizados durante la operación
- Revisar las secciones financieras de los reportes elaborados por los Jefes de Programa.
- Revisar los fondos por rendir, viajes, entre otros.
- Atender auditorías internas y externas y preparar documentación sustentadora para auditorías.

**2. Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max)**

- Conocimientos sobre la elaboración de proyectos.
- Ejecución y monitoreo de proyectos.
- Manejo confidencial de la información.
- Capacidad para analizar información, evaluar opciones y para pensar y planificar estratégicamente.
- Habilidad para priorizar y trabajar con plazos ajustados.

**3. Competencia Iniciativa: ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?**

- Sí.

**4. Competencia Liderazgo: ¿Cómo motiva usted a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿Qué método utiliza?, escriba un ejemplo específico de ello.**

- Mostrando y fomentando una cultura de servicio para miembros colaboradores.

**5. Competencia Orientación al cliente: ¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes (internos y/o externos)?**

- Analizando la información, evaluando opciones para pensar y planificar estratégicamente.

**6. Orientación a resultados: Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?**

- Desplazada, pero le daría a conocer mi idea sobre el tema.

## **Análisis de competencias entrevista #7**

Consideramos que para el cargo de asistente financiero es necesario que como competencias cardinales este la iniciativa, perseverancia en la consecución de objetivos, justicia, adaptabilidad y flexibilidad. Como competencias específicas esta la habilidad numérica, capacidad de organización, comunicación, pensamiento analítico.

## **Entrevista #8**

### **Entrevistas para la elaboración de descripciones de cargo**

#### **Entrevista con los colaboradores del área operativa para la elaboración de descripciones de cargo.**

**Cargo:** Conserje

**Departamento:** Talento humano y operaciones

**Reporta a:** Auxiliar de Talento humano

**Cargos bajo su supervisión:** N/A

**Fecha:** 27/1/2020

- **Actividades esenciales de su puesto de trabajo**

- Realizar la limpieza de las oficinas y de las instalaciones sanitarias de la Dirección.
- Recolectar los desechos de las distintas oficinas y colocarlos en recipientes especiales para que sean recogidos por el servicio del tren de aseo municipal.
- Mantener limpio el mobiliario, el equipo y demás accesorios de las oficinas.
- Preparar y servir el café, el té o los refrescos cuando le sea solicitado.

**1. Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max)**

- Conocimientos de limpieza
- Conocimientos de servicio
- Orden

**2. Competencia Iniciativa: ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?**

Pienso que sí, me considero una persona abierta para cambios y de no tener algún conocimiento pues debemos tener predisposición para aprenderlos.

**3. Orientación a resultados: Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?**

Lo principal para mi es la opinión abierta, creo yo que se lo diría.

**Análisis de competencias entrevista #8**

Consideramos que para este cargo las principales competencias cardinales son la iniciativa, ética, responsabilidad, adaptabilidad y flexibilidad, como competencias específicas consideramos la actitud de servicio, limpieza y orden, habilidad para interpretar y seguir instrucciones, comunicación eficaz con su jefe inmediato y una buena actitud.

**Entrevista #9**

**Entrevistas para la elaboración de descripciones de cargo**

**Entrevista con los colaboradores del área operativa para la elaboración de descripciones de cargo.**

**Cargo: Auxiliar de talento humano temporal**

**Departamento: Talento humano**

**Reporta a:** Asistente de Talento humano

**Cargos bajo su supervisión:** Conserje

**Fecha:** 27/1/2020

- **Actividades esenciales de su puesto de trabajo**

1. Integrar los expedientes de personal y recabar todos los documentos que éstos deban contener.
2. Controlar y administrar el archivo de los documentos en la dirección de talento humano para proporcionar con oportunidad la información que se solicite y apoyo en general al área de talento humano.
3. Apoyar a asistente de talento humano en procesos de selección, reclutamiento y capacitación interna y externa.
4. Recabar las huellas y tomar fotos del personal para la elaboración de la credencial de la entidad.
5. Recibir la prenomina que se reporta en las diferentes áreas operativas para recabar las faltas del personal.
6. Manejar caja chica.

4. **Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max)**

- Conocimientos en procesos de selección y talento humano
- Manejo de office al 100%
- Conocimientos en general de talento humano

5. **Competencia Iniciativa: ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?**

Si, y creo yo que de no poseerlos me pondría al tanto en solicitar diferentes cursos para enriquecer mis conocimientos.

**6. *Orientación a resultados:* Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?**

Pues daría más alternativas, cabe recalcar que no siempre se debe mencionar las cosas de forma negativa sino más bien ver en eso una oportunidad de mejora.

**Análisis de competencias entrevista #9**

Consideramos que las competencias necesarias para el cargo de auxiliar de talento humano con estas: Como competencias cardinales está el liderazgo, ética, responsabilidad, adaptabilidad al cambio y como competencias específicas esta la expresión verbal, facilidad de palabra, comunicación eficaz, creatividad y dinamismo.

**Análisis de las entrevistas para la elaboración de descripciones de cargo.**

El siguiente grupo de entrevistas fueron aplicadas para el trabajo de campo y se elaboraron con la finalidad de determinar las competencias de conocimiento, educación, experiencia y comportamientos que requieren los puestos de trabajo. El primer y segundo grupo de entrevistas se basó en identificar las funciones de los cargos directivos y administrativos, los contactos que mantienen durante sus actividades y funciones, y a que cargos supervisa y reporta.

El tercer grupo de entrevistas se aplicó al área operativa, con la finalidad de confirmar la información obtenida sobre el personal que tiene a su cargo. Además, se indagó sobre los límites en la autoridad y responsabilidad de dichos cargos. Finalmente, se realizó la revisión de la propuesta del perfil de los cargos y se determinaron las competencias profesionales requeridas para el desempeño de cada puesto.

Los resultados de estas entrevistas, evidenciaron que la mayor parte de los puestos de trabajo no poseían una descripción de cargo actualizada y varios cargos no poseían su descripción. Además, las descripciones de los puestos de trabajo que ya existían eran muy superficiales, y no indagaban a fondo de

lo que debe hacer el colaborador por esto se daba la duplicidad de funciones e inefectividad en las labores encomendadas.

Acorde a las competencias profesionales establecidas y aprobadas por las gerencias, los indicadores para medir dichas competencias son los siguientes:

***Ilustración 9 Cuadro de competencias***

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>INDICADORES</b>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para generar compromiso</li> <li>• Capacidad para asegurar una adecuada conducción de las personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</li> </ul>
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para fomentar a otros tanto en conocimientos como en competencias.</li> <li>• Capacidad para ofrecer retroalimentación.</li> </ul>
Visión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno.</li> <li>• Capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos</li> </ul>
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para alcanzar objetivos de alto desempeño.</li> </ul>
Capacidad de planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea.</li> <li>• Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas.</li> <li>• Capacidad de llevar control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</li> </ul>
Cierre de acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes.</li> <li>• Capacidad de ofrecer propuestas y soluciones oportunas.</li> </ul>
Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida.</li> </ul>

Influencia y negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos.</li> <li>• Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios.</li> </ul>
--------------------------	--

Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza en la obtención de buenos resultados.</li> <li>• Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.</li> <li>• Capacidad para respetar las normas establecidas.</li> </ul>
Temple y dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos.</li> </ul>
Orienta al cliente interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos.</li> </ul>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo, con la finalidad de alcanzar objetivos grupales.</li> </ul>

## **Capítulo IV: Propuesta de un manual de funciones por competencias cardinales y específicas**

### **1. Importancia de la propuesta**

De acuerdo a Yirda (2019) Toda empresa, organización o institución, necesita de una ruta que trace el camino a seguir en donde cada uno de sus integrantes contribuyan con el logro de los objetivos institucionales; Israel Pizarro no es la excepción pues necesita un manual de funciones por competencias cardinales y específicas, para que el equipo que lo conforma se esfuerce, tengas claras las actividades que deben de realizar, cuáles son sus obligaciones y responsabilidades y evitar la duplicación de tareas, mala comunicación, sobrecarga de trabajo ya que éste contiene funciones específicas que el colaborador debe cumplir, al igual que sus compañeros de trabajo. Ya que son problemas que se evidencian actualmente al no tener sus tareas estipuladas clara y formalmente.

También contiene competencias laborales: cardinales y específicas. Todo esto logra optimizar los recursos, mejorar el ambiente laboral, ya que, esta herramienta administrativa es útil para enlistar las tareas que cada empleado debe realizar, sin que haya malos entendidos.

### **2. Objetivos de la propuesta**

- Establecer y precisar de manera clara y formal las funciones de los colaboradores con el fin de evitar sobre cargas de trabajo.
- Incluir y desarrollar la nueva información en los manuales de funciones a fin de que cumpla con los parámetros del nuevo perfil por competencias.

### **3. Desarrollo de la propuesta**

La propuesta del trabajo comienza con la aplicación de un manual de funciones por competencias basado en el Diccionario por Competencias La Trilogía de Martha Alles, en el cual se expone que, para identificar las competencias cardinales o específicas, se debe realizar una reunión con la

alta dirección de la organización, debido a que son ellos quienes conocen los comportamientos que requieren. Luego de escoger las competencias se debe adaptarlas a la necesidad de la organización, el libro sirve como una guía de ejemplo.

Junto con el Gerente General de ISRAEL PIZARRO S.A., se identificaron las competencias que requiere la organización, las cuales son compromiso con la calidad, conciencia organizacional, ética y sencillez, principio de subsidiaridad y responsabilidad social. Estas competencias fueron adaptadas a las indicaciones que le parecieron apropiadas al Gerente General y además se simplificó la redacción.

El siguiente paso fue identificar por medio de entrevista a los colaboradores las funciones y los contactos externos e internos que mantienen durante la ejecución de sus labores. Luego, se realizó un análisis de la información recolectada para proponer a los jefes de área, las competencias de comportamiento en relación a los puestos que tienen bajo su cargo. Los jefes de área estuvieron satisfechos con las competencias seleccionadas, pero se realizaron pequeñas adecuaciones necesarias.

En esa misma reunión con los jefes de área, se aprovechó para confirmar la información brindada por los colaboradores de sus funciones y contactos. Además, se determinó el límite de autoridad y responsabilidad de cada cargo; y se establecieron el resto de las competencias específicas, es decir, educación, conocimientos y experiencias necesarias.

La herramienta en la cual se redactó toda la información obtenida fue las descripciones de cargo. Para lo cual se realizó un nuevo modelo más completo, debido a que la empresa no contaba con esta herramienta.

El nuevo modelo incluyó:

- A quien reporta.
- Quien está bajo su supervisión.
- Límites de autoridad y responsabilidad.

## CONCLUSIONES

Al finalizar esta investigación presentamos las conclusiones más relevantes, en base a los objetivos planteados. En relación al primer objetivo que se cumplió a cabalidad el cual es investigar en la literatura los conceptos básicos referentes al objeto de estudio el cual es desarrollar el manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos, podemos definir que el manual de funciones es un documento que nos permite relevar y conocer las funciones, actividades a realizar de cada colaborador de la empresa. El diccionario de competencias cardinales y específicas permitirá que en un futuro la organización sea capaz de identificar las competencias de cargos nuevos o reestructurados, o si desean cambiar su visión de los comportamientos de sus colaboradores.

Los conceptos de las competencias junto con sus niveles fueron simplificados y reestructurados acorde a la necesidad de la organización; y para facilitar su comprensión e identificación de los comportamientos. Se investigó también y se resaltó las nuevas exigencias tecnológicas o nuevas tendencias que han aumentado los últimos años para las organizaciones. Se definió que la gestión organizacional es una técnica gerencial cuyo proceso incentiva a la organización a ser proactiva en la formulación de sus próximos escenarios.

En cuanto al segundo objetivo, que propone: describir las funciones cardinales y específicas de cada cargo, se concluye que la organización no había identificado las funciones básicas y esenciales de los cargos y los datos sobre conocimiento, experiencia y educación no se encontraban debidamente estructuradas, y en algunos cargos no existían. Por lo cual dentro del manual de funciones se estableció y se dividió la sección de competencias cardinales y competencias específicas.

La investigación permitió identificar las competencias cardinales y específicas que forman parte de los puestos de trabajo. Además, se realizó descripciones más profundas de los cargos, gracias a un nuevo modelo de entrevista que se elaboró.

En cuanto al tercer objetivo que propone: Identificar las competencias necesarias en cada cargo junto con la dirección de la empresa, si se cumplió ya que dentro de las entrevistas de cada colaborador los directivos pudieron documentar y evidenciar las funciones de cada cargo.

Las entrevistas también permitieron que la organización se mantenga informada sobre cuál es la brecha existente entre las competencias específicas y las cardinales de cada cargo, descripciones más profundas de las funciones y una estructura más apropiada, donde se consideraba la finalidad de las funciones y en caso de que se requiera la frecuencia en que se realizan y las herramientas necesarias.

Criterios de desempeño del cargo, donde se brinda información de las competencias específicas que se espera que tenga el personal en el cumplimiento de sus funciones.

Como cuarto y último objetivo se redactó el manual de funciones de la empresa Israel Pizarro donde las competencias cardinales y específicas las cardinales son adaptabilidad al cambio, compromiso con calidad de trabajo, ética, iniciativa, flexibilidad, iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo, organización, pro actividad. Como competencias específicas se redactaron algunas como habilidades de asistir y guiar, habilidad para organizar equipos, habilidad de comunicación con grupos de trabajo, orientación a la excelencia, las mismas que fueron redactadas a manera de resumen y abordando los cuatro distintos niveles, con los cambios ya establecidos, en un documento llamado diccionario de competencias. Este documento junto con las herramientas de recolección de información, fueron entregados a la Gerente de Talento Humano, quien será la encargada de manejar este proceso en caso de que se deseen implementar cambios.

## RECOMENDACIONES

Con la finalidad de aprovechar al máximo el manual de funciones por competencias cardinales y específicas en la empresa Israel Pizarro, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Elaborar planes de capacitación enfocados en el desarrollo de las competencias requeridas, para mejorar el desempeño del personal y lograr los objetivos organizacionales.
- Alinear la selección con las descripciones del manual de funciones por competencias; de esta forma el personal que ingrese a la organización en el futuro será el apropiado pues cumplirá con las exigencias requeridas.
- Las competencias deben ser revisadas cada año y cada vez que se produzcan cambios en las funciones de los puestos de trabajo.
- Para que exista un mayor control en el desarrollo de las actividades, se recomienda realizar un manual de procedimientos que brinde información detallada, ordenada, sistemática e integral sobre todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y procedimientos de las operaciones o actividades que se realizan en la organización.
- La organización podrá realizar procesos de reclutamiento y selección efectivos basados en un perfil de cargo y manual de funciones para así obtener resultados óptimos identificando si el postulante posee las competencias que requiere cada cargo.

## REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010) *Psicología Industrial (6ta Edición)*. México DF: México Cengage Learning.
- Aguilar. (2010) *Factores de Especificaciones, Administración de Recursos Humanos (9na Edición)*. Buenos Aires Argentina, Mc Graw Hill.
- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=ktdt\\_5Lo-UEC&printsec](https://books.google.com.ec/books?id=ktdt_5Lo-UEC&printsec)
- Alles, M.(2006) Diccionario de preguntas. La Trilogía. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Buenos Aires Argentina: Granica.
- Alles. (2007) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Recuperado de [https://www.academia.edu/37784659/Alles\\_Martha\\_Alicia\\_Direccion\\_Estrategica\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_Gestion\\_Por\\_Competicencias\\_1\\_1\\_Gestion\\_por\\_Competicencias](https://www.academia.edu/37784659/Alles_Martha_Alicia_Direccion_Estrategica_de_Recursos_Humanos_Gestion_Por_Competicencias_1_1_Gestion_por_Competicencias).
- Alles, M (2009). *Diccionario de competencias*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187251252003/index.html>. México: Granica: Primera editorial.
- Alles, M. (2011). *La trilogía, Diccionario de competencias*. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccc3b3n-estratic3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>.
- Alles, M. (2016). *Gestion por competencias* . Obtenido de <https://www.udla.edu.ec/2017/05/11/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/>
- Arnold. (2012) *Administración de recursos humanos (10ma Edición)*. México DF: Pearson Educación.
- Cabrera, A. S. (2012). *Analisis Critico de la Gestion Organizacional* . Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/3e.htm>
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos*. Lima Perú: Santi
- Chiavenato, I.(2012) *Selección y control de factor humano en empresas*. Lima Perú: McGrawHill.

- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de [https://www.academia.edu/8535878/La\\_organizaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/8535878/La_organizaci%C3%B3n)
- Chiavenato. (s.f.). *Principios de la organización*. En I. Chiavenato.
- Galindo, M. (2016). *Academia de Recursos Humanos*. Obtenido de [https://www.academia.edu/8535878/La\\_organizaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/8535878/La_organizaci%C3%B3n)
- Gallego. (2001) *Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias, según el método de incidentes críticos aplicados a puestos operativos y de coordinación*. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4991>
- Gil. (2007) Arostegui, A; Doval, I; A; Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo: estructura y procesos*. México: Management. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/pucesp/reader.action?docID=10357039#>
- Hernández, F (2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf). Bogota Colombia: Mc Graw Hill.
- Irigoin. (2014) *Administración del Personal (8va Edición)*. México DF: Pearson Educación.
- Levy-Leboyer. (2016). Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>
- Mondy, (2010). *Recursos humanos*. (5ta edición). México DF: Pearson Education.
- Ponce, A. R. (2015). *Organización*. Obtenido de [elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Organizacion.pdf](http://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Organizacion.pdf)
- Prieto. (2017). *Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11964/garc%C3%ADa\\_hk.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11964/garc%C3%ADa_hk.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Ramirez, J. (2016). *Diagrama de flujo a competencia*. Recuperado de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/31287/3/Tesis.%20pdf.pdf>.
- Romero, M. G. (2006). *Competencias organizacionales*. Revista Venezolana de Gerencia . *Redalyc*.

- Spencer, S (1993) *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York: Wiley India Pvt. Limited.
- Spencer, S. &. (2011). Competencia en el trabajo. Obtenido de <https://www.recursohumano.cl/post/2019/01/31/competencia-en-el-trabajo-spencer-spencer>
- Spencer, S. &. (2016). *Competencias organizacionales*. Recuperado de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n7/art04.pdf>. Bogota Colombia. ISSN.
- Spencer, S . (2005) *Gestión estratégica de recursos humanos para la calidad y la excelencia*. Madrid: AENOR.
- Tobón. (2006) Formación basada en competencias. 2da ed. Madrid: Ecoe. Recuperado de [http://bcnslp.edu.mx/antologias-rieb-2012/preescolar-isemestre/DFySPreesco/Materiales/Unidad%20A%201\\_DFySPreesco/RecursosExtra/Tb%F3n%20Formaci%F3n%20Basada%20C%2005.pdf](http://bcnslp.edu.mx/antologias-rieb-2012/preescolar-isemestre/DFySPreesco/Materiales/Unidad%20A%201_DFySPreesco/RecursosExtra/Tb%F3n%20Formaci%F3n%20Basada%20C%2005.pdf).
- Tobón, H. (2016). *Competencias específicas*. Obtenido de <https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/08/Competencias-Tobon-Huerta.pdf>.
- Werther. (2008) Henri Fayol and administration. Management Theory. (pp. 44- 56). Londres: Thomson. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=59QiX9PEgoC&pg=PA44&dq=henri+fayol&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=henri%20fayol&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=59QiX9PEgoC&pg=PA44&dq=henri+fayol&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=henri%20fayol&f=false)
- Yirda, A. (2019). *Tendencias Definicion*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/tendencia/>. Lima Perú. Acerva.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Calidad:** La capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un **cumplimiento de requisitos de calidad**.

**Cargo:** Hace referencia al puesto que ocupa una persona en la organización

**Competencias cardinales:** Competencia aplicable a todos los miembros de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permite alcanzar la visión organizacional.

**Competencias específicas:** Competencia aplicable a personas o grupos específicos.

**Competencias:** habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.

**Desarrollo:** Acción que hace crecer algo. Hace referencia al progreso o mejora.

**Desempeño:** Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un período determinado de tiempo.

**Funciones:** Es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición.

**Gestión por competencias:** Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

**GPON:** red óptica pasiva con capacidad de gigabit.

**HFC:** híbrido de fibra coaxial

**Manual de funciones:** un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

**Organización:**

Son estructuras y sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares

**Procesos de selección:** Es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización

**Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar

**SAP: sistema** de aplicaciones y productos

**SRI:** Servicio de Rentas Internas

**SUPA:** Sistema Único de Pensiones Alimenticias

**SUT:** Sistema Único de Trabajo

**Subordinados:** persona que se encuentra bajo las órdenes de otra.

**Supervisor:** Un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona.

**Talento Humano:** Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.

**Técnicos:** Es toda transmisión y recepción de señales de cualquier naturaleza, típicamente electromagnéticas, que contengan signos, sonidos, imágenes o, en definitiva, cualquier tipo de información que se desee comunicar a cierta distancia

## **ANEXOS**

### **MANUAL DE FUNCIONES**

La empresa Israel Pizarro no posee un manual de funciones. En base a la investigación realizada, realizamos un manual de funciones basado en competencias cardinales y específicas que se presenta a continuación, cada uno de estos está conformado por: nombre del cargo, condiciones de trabajo, a quien reporta, supervisión; el perfil del cargo que a su vez contiene: nivel de instrucción, tiempo de experiencia, capacitación, conocimientos generales y específicos, relaciones directas, la misión. Contiene también las funciones y las competencias cardinales y específicas cada una de estas con el respectivo nivel y definición; A: Máximo desarrollo de la competencia; B: Óptimo o satisfactorio desarrollo; C: Nivel de desarrollo normal y D: Ausencia de competencia o desarrollada en un nivel mínimo. (Alles, Diccionario de competencias. , 2009).

Las diferentes competencias establecidas dentro del manual de funciones fueron definidas por las autoras del presente trabajo de titulación y los directivos de la organización, de acuerdo a las funciones que realizan los colaboradores.

## ANEXO 1

	ISRAEL PIZARRO
	MANUAL DE FUNCIONES
	FECHA: FEBRERO 2020

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Técnico instalador

**Nivel:** Operativo

**Departamento al que pertenece:** Operaciones

**Reporta a:** Jefe y Supervisor de operaciones

**Cargos bajo su supervisión:** Ninguno

### REQUISITOS MÍNIMOS

**Requisitos de formación:** Bachiller

**Requisitos de experiencia:** Experiencia de 6 meses –1 año en cargos similares.

### OBJETIVO PRINCIPAL

Dar soporte a servicios de instalación, mantenimiento de equipos de telecomunicaciones, brindar apoyo en general al departamento de operaciones.

### FUNCIONES ESENCIALES

- Gestionar implantación, configuración de sistemas de telefonía de internet y TV (redes de internet, circuitos cerrados de TV, etc.).
- Ingresar todas sus actividades y materiales utilizados en cada instalación en la plataforma FSM.
- Realizar el reporte de instalación y la puesta a punto de los componentes y equipos de comunicaciones utilizados garantizando la calidad y la fiabilidad requeridas en virtud de los costes acordados.
- Verificar que las instalaciones cumplan la normativa específica del sector
- Manejar el mantenimiento de estos sistemas de telecomunicación y efectúa las revisiones periódicas y las reparaciones y visitas necesarias.
- Actuar en los procesos de modificaciones de hardware y software "in situ" cuando existen cambios en la tecnología siguiendo las especificaciones de los nuevos equipamientos y directrices de los ingenieros técnicos.

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

### NIVELES DE COMPETENCIAS

A= ALTO B= BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR C= MINIMO  
(NECESARIO PARA EL PUESTO D= INSATISFACTORIO)

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIAS:					
COMPETENCIA	GRADO	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio			X		
Compromiso con la calidad de trabajo		X			
Ética			X		
Iniciativa			X		

### COMPETENCIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIAS:					
COMPETENCIA	GRADO	A	B	C	D
Capacidad de optimizar recursos		X			
Habilidades para resolver problemas		X			
Habilidades para detectar fallas y falencias			X		
Orientación para lograr excelencia			X		

<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por: MARIANA LLUVI, ANDREA ORMAZA</b>	<b>Aprobado por: ISRAEL PIZARRO</b>
----------------------	--	---

	<p><b>ISRAEL PIZARRO</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> </div> <p><b>FECHA: FEBRERO 2020</b></p>
---	--

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Operador GPON

**Nivel:** Operativo

**Departamento al que pertenece:** Operaciones

**Reporta a:** Jefe y Supervisor de operaciones

**Cargos bajo su supervisión:** Técnico instalador

**REQUISITOS MÍNIMOS**

**Requisitos de formación:** Estudios finalizados en telecomunicaciones o carreras similares

**Requisitos de experiencia:** 6 meses a 1 año en cargos similares

**OBJETIVO PRINCIPAL**

Brindar soporte general al área de operaciones.

**FUNCIONES ESENCIALES**

- Proceder a ingresar los datos de los clientes.
- Revisar la información digitada y que corroborar que esté correctamente ingresada.
- Archivar los documentos digitados y crear el archivo digital de los documentos.
- Emitir los reportes asignados y entregárselo al departamento correspondiente.
- Asistir a los compañeros en las funciones cotidianas y proyectos temporales que se puedan presentar.
- Crear al mapa del archivo digital, de manera que las personas de la empresa puedan localizar los archivos en caso de ser necesario.

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

#### NIVELES DE COMPETENCIAS

A= ALTO B= BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR C= MINIMO  
(NECESARIO PARA EL PUESTO D= INSATISFACTORIO)

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIAS:				
GRADO COMPETENCIA	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio		X		
Compromiso con la calidad del trabajo		X		
Etica		X		
Iniciativa	X			

## COMPETENCIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIA	GRADO	A	B	C	D
Conocimientos gigabit Passive Optical Network		X			
Habilidades para resolver problemas tecnológicos		X			
Habilidades para detectar fallas y falencias			X		
Orientación para lograr excelencia			X		

<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por: MARIANA LLUVI, ANDREA ORMAZA</b>	<b>Aprobado por: ISRAEL PIZARRO</b>
----------------------	--	---

	<b>ISRAEL PIZARRO</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>FECHA: FEBRERO 2020</b>

## IDENTIFICACION DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Asistente de operaciones

**Nivel:** Operativo - Administrativo

**Departamento al que pertenece:** Operaciones

**Reporta a:** Jefe y Supervisor de operaciones

**Cargos bajo su supervisión:** Técnico instalador

### REQUISITOS MINIMOS

**Requisitos de formación:** Estudiante de carrera de telecomunicaciones.

**Requisitos de experiencia:** 6 meses a 1 año en cargos similares

### OBJETIVO PRINCIPAL

Brindar apoyo al área de operaciones en lo que sea necesario.

### FUNCIONES ESENCIALES

- Revisar, contra orden, el ingreso físico de los equipos y materiales a las bodegas de la empresa.
- Digitar al sistema de inventarios cada nuevo ingreso de equipos y materiales a bodega.
- Recolectar y digitar las devoluciones o cambios de equipos defectuosos realizado por los clientes.
- Corroborar que los equipos y materiales tengan rotación y velar porque no se quede rezagado, para evitar pérdidas.
- Elaborar los reportes semanales y/o mensuales de los ingresos y salidas de equipos y materiales.

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

#### NIVELES DE COMPETENCIAS

A= ALTO B= BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR C= MINIMO  
(NECESARIO PARA EL PUESTO D= INSATISFACTORIO)

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIAS:					
COMPETENCIA	GRADO	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio		X			
Flexibilidad		X			
Etica			X		
Iniciativa			X		

**COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

COMPETENCIAS:					
COMPETENCIA	GRADO	A	B	C	D
Habilidad de asistir y guiar		X			
Habilidad para organizar equipos y personas		X			
Habilidad de comunicación con grupos de trabajo			X		
Orientación para lograr excelencia					

<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por:</b> <b>MARIANA LLUVI,</b> <b>ANDREA ORMAZA</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>ISRAEL PIZARRO</b>
----------------------	--	---

	<b>ISRAEL PIZARRO</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>FECHA: FEBRERO 2020</b>

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Supervisor técnico

**Nivel:** Operativo

**Departamento al que pertenece:** Operaciones

## REQUISITOS MÍNIMOS

**Reporta a:** Jefe y supervisor de operaciones

**Cargos bajo su supervisión:** Técnicos instaladores

**Requisitos de formación:** Graduado en ing. Telecomunicaciones o carreras afines.

**Requisitos de experiencia:** 6 meses a 1 año en cargos similares

## OBJETIVO PRINCIPAL

Brindar apoyo de supervisión y fomentar orden, resultados de calidad específicamente al área operaciones

## FUNCIONES ESENCIALES

- Realizar todas las novedades diarias que se susciten.
- Visitar a los clientes y verificar que el servicio este siendo óptimo.
- Repartir equipos y materiales que necesiten los instaladores.
- Realizar el control de los sectores en los cuales se encuentran los instaladores.
- Chequear que porten todas las herramientas de trabajo necesarias.
- Realizar inspecciones sobre el material utilizado en cada actividad

## COMPETENCIAS REQUERIDAS

## COMPETENCIAS CARDINALES

**NIVELES DE COMPETENCIAS**

**A= ALTO B= BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR C= MINIMO  
(NECESARIO PARA EL PUESTO D= INSATISFACTORIO)**

<b>COMPETENCIAS:</b>					
<b>COMPETENCIA</b>	<b>GRADO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO			x		
LIDERAZGO			x		
ETICA			x		
TRABAJO EN EQUIPO		x			

**COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

<b>COMPETENCIAS:</b>					
<b>COMPETENCIA</b>	<b>GRADO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Conducción de personas		X			
Conocimientos en digitación		X	X		
Organización			X		
Comunicación eficaz					

<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por: MARIANA LLUVI, ANDREA ORMAZA</b>	<b>Aprobado por: ISRAEL PIZARRO</b>
----------------------	--	---

	<b>ISRAEL PIZARRO</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>FECHA: FEBRERO 2020</b>

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Asistente de talento humano

**Nivel:** Administrativo

**Departamento al que pertenece:** Talento Humano

**Reporta a:** Gerente de talento humano

**Cargos bajo su supervisión:** Auxiliar de talento humano

### REQUISITOS MINIMOS

**Requisitos de formación:** Graduado en Ing. en Recursos Humanos o psicología organizacional

**Requisitos de experiencia:** 6 meses a 1 año en cargos similares

### OBJETIVO PRINCIPAL

Brindar apoyo en procesos de selección, reclutamiento y capacitación a diferentes áreas de la organización.

### FUNCIONES ESENCIALES

- Asistir en desarrollo de los procesos de Selección de Personal, Evaluación de Desempeño, Capacitación, Inducción y Desarrollo, Clasificación y Valoración de Cargos, Administración de Sueldos, Programas de Incentivos y Beneficios, Retiro.

- Asistir en la elaboración de los informes de evaluación del período de prueba, sumarios administrativos; informes técnicos de movimientos administrativos, licencias remuneradas al exterior y demás dictámenes de Recursos Humanos.
- Actualizar información relacionada con los reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano.
- Colaborar en el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales para la planificación del recurso humano.

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

### NIVELES DE COMPETENCIAS

A= ALTO B= BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR C= MINIMO  
(NECESARIO PARA EL PUESTO D= INSATISFACTORIO)

### COMPETENCIAS CARDINALES

#### COMPETENCIAS:

	GRADO	A	B	C	D
COMPETENCIA					
Liderazgo en personal		X			
Capacidad de gestión en relaciones		X			
Organización			X		
Pro actividad			X		

### COMPETENCIAS ESPECIFICAS

#### COMPETENCIAS:

	GRADO	A	B	C	D
COMPETENCIA					
Comunicación eficaz		X			
Empatía		X			
Organización			X		
Trabajo en equipo		X			

<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por: MARIANA LLUVI, ANDREA ORMAZA</b>	<b>Aprobado por: ISRAEL PIZARRO</b>
----------------------	--	---

	<b>ISRAEL PIZARRO</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>FECHA: FEBRERO 2020</b>

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Asistente contable

**Nivel:** Administrativo

**Departamento al que pertenece:** Contabilidad

**Reporta a:** Gerente contable

**Cargos bajo su supervisión:** Ninguno

]

### REQUISITOS MINIMOS

**Requisitos de formación:** Graduado en contaduría, contabilidad, economía o carreras afines.

**Requisitos de experiencia:** 6 meses a 1 año en cargos similares

### OBJETIVO PRINCIPAL

Soporte al área contable de manera general, ser apoyo en área financiera de ser necesario conllevando el objetivo estratégico de su área.

### FUNCIONES ESENCIALES

- Ingresar y digitar facturas a sistema SAP.
- Receptar y Contabilizar facturas emitidas por los proveedores.
- Solicitar cuenta corriente a los nuevos proveedores de la empresa, para realizar transferencias de fondos.
- Atender proveedores presencial o indirectamente.
- Imprimir Boucher (cupones) de contabilización y adjuntarlos a facturas.
- Realizar todos los procesos según parámetros de calidad SIG (Sistema Integrado de Gestión)
- Recibir y traspasar llamadas telefónicas del departamento de

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

### NIVELES DE COMPETENCIAS

A= ALTO B= BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR C= MINIMO  
(NECESARIO PARA EL PUESTO D= INSATISFACTORIO)

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIAS:					
COMPETENCIA	GRADO	A	B	C	D
Iniciativa		X			
Perseverancia en la consecución de objetivos		X	X		
Justicia			X		
Adaptabilidad y flexibilidad			X		

### COMPETENCIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIAS:					
COMPETENCIA	GRADO	A	B	C	D
Habilidad numérica		X			
Capacidad de organización		X			
Comunicación			X		
Pensamiento analítico			X		

<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por:</b> <b>MARIANA LLUVI,</b> <b>ANDREA ORMAZA</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>ISRAEL PIZARRO</b>
----------------------	--	---

	<b>ISRAEL PIZARRO</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>FECHA: FEBRERO 2020</b>

### IDENTIFICACION DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Conserje

**Nivel:** Operativo

**Departamento al que pertenece:** Talento humano

**Reporta a:** Auxiliar de talento humano

**Cargos bajo su supervisión:** Ninguno

### REQUISITOS MINIMOS

**Requisitos de formación:** Bachiller

**Requisitos de experiencia:** 6 meses mínimos en cargos similares

### OBJETIVO PRINCIPAL

Apoyar al mantenimiento del orden, limpieza y en cualquier actividad que se solicite en la organización.

### FUNCIONES ESENCIALES

- Realizar la limpieza de las oficinas y de las instalaciones sanitarias de oficina.
- Recolectar los desechos de las distintas oficinas y colocarlos en recipientes especiales para que sean recogidos por el servicio del tren de aseo municipal.

- Mantener limpio el mobiliario, el equipo y demás accesorios de las oficinas.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

**NIVELES DE COMPETENCIAS**

**A= ALTO B= BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR C= MINIMO  
(NECESARIO PARA EL PUESTO D= INSATISFACTORIO)**

**COMPETENCIAS CARDINALES**

<b>COMPETENCIAS:</b>					
<b>COMPETENCIA</b>	<b>GRADO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
INICIATIVA		X			
ETICA		X			
RESPONSABILIDAD			X		
ADAPTABILIDAD Y ETICA		X			

**COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

<b>COMPETENCIAS:</b>					
<b>COMPETENCIA</b>	<b>GRADO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
ACTITUD DE SERVICIO, LIMPIEZA, ORDEN		X			
HABILIDAD PARA INTERPRETAR Y SEGUIR INSTRUCCIONES		X			
COMUNICACION EFICAZ CON JEFE INMEDIATO			X		
BUENA ACTITUD			X		

<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por: MARIANA LLUVI, ANDREA ORMAZA</b>	<b>Aprobado por: ISRAEL PIZARRO</b>
----------------------	--	---

	<b>ISRAEL PIZARRO</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>FECHA: FEBRERO 2020</b>

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Auxiliar de talento humano

**Nivel:** Administrativo

**Departamento al que pertenece:** Talento humano

**Reporta a:** Asistente de talento humano

**Cargos bajo su supervisión:** Conserje

### REQUISITOS MÍNIMOS

**Requisitos de formación:** Cursando estudios de Ing. en recursos humanos o psicología organizacional

**Requisitos de experiencia:** 3 meses a 6 meses en cargos similares o pasantías en recursos humanos

### OBJETIVO PRINCIPAL

Dar soporte en general al área de talento humano, siguiendo el objetivo estratégico de la organización.

### FUNCIONES ESENCIALES

- Integrar los expedientes de personal y recabar todos los documentos que éstos deban contener.
- Controlar y administrar el archivo de los documentos en la dirección de talento humano para proporcionar con oportunidad la información que se solicite y apoyo en general al área de talento humano.

- Apoyar a asistente de talento humano en procesos de selección reclutamiento y capacitación interna y externa.
- Recabar las huellas y tomar fotos del personal para la elaboración de la credencial de la entidad.
- Recibir la pre nomina que se reporta en las diferentes áreas operativas para recabar las faltas del personal.
- Manejar caja chica

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

### NIVELES DE COMPETENCIAS

A= ALTO B= BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR C= MINIMO  
(NECESARIO PARA EL PUESTO D= INSATISFACTORIO)

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIAS:					
	GRADO	A	B	C	D
COMPETENCIA					
LIDERAZGO		X			
ETICA		X			
RESPONSABILIDAD			X		
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO		X			

### COMPETENCIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIAS:					
	GRADO	A	B	C	D
COMPETENCIA					
EXPRESION VERBAL		X			
FACILIDAD DE PALABRA		X			
COMUNICACION EFICAZ			X		
CREATIVIDAD, DINAMISMO			X		

<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por: MARIANA LLUVI, ANDREA ORMAZA</b>	<b>Aprobado por: ISRAEL PIZARRO</b>
----------------------	--	---

	<b>ISRAEL PIZARRO</b> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> </div> <b>FEBRERO 2020</b>
---	--

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Asistente financiero  
**Nivel:** Administrativo  
**Departamento al que pertenece:** Área financiera  
**Reporta a:** Gerente financiero  
**Cargos bajo su supervisión:** Ninguno

### REQUISITOS MÍNIMOS

**Requisitos de formación:** Graduado en finanzas o economía  
**Requisitos de experiencia:** 6 meses a 1 año en cargos similares

### OBJETIVO PRINCIPAL

Ser soporte al área financiera de la organización con los procesos a llevar a cabo como pago a proveedores, colaboradores demás.

## FUNCIONES ESENCIALES

- Preparar de forma precisa las cuentas mensuales del proyecto, asegurando el cumplimiento de los procedimientos financieros, realizando hojas de conciliación y la completa preparación de documentos y archivos de respaldo.
- Preparar información de pronóstico en base mensual para la petición de remesas de la delegación
- Validar todos los gastos realizados durante la operación mientras que el balance resultante en la línea de presupuesto sea suficiente para cubrir los gastos planificados, y que la documentación de dicho gasto sea completamente válida.
- Revisar las secciones financieras de los reportes elaborados por los Jefes de Programa.

## COMPETENCIAS REQUERIDAS

### NIVELES DE COMPETENCIAS

A= ALTO B= BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR C= MINIMO  
(NECESARIO PARA EL PUESTO D= INSATISFACTORIO)

## COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIAS:					
	GRADO	A	B	C	D
INICIATIVA		X			
PERSEVERANCIA		X			
JUSTICIA			X		
ADAPTIBILIDAD AL CAMBIO Y FLEXIBILIDAD		X			

<b>COMPETENCIAS:</b>					
	<b>GRADO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>COMPETENCIA</b>					
HABILIDAD NUMERICA		X			
PENSAMIENTO ESTRATEGICO		X			
PENSAMIENTO ANALITICO			X		

**COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por: MARIANA LLUVI, ANDREA ORMAZA</b>	<b>Aprobado por: ISRAEL PIZARRO</b>
----------------------	--	---

## APÉNDICE 1

### ENTREVISTAS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

Entrevista con los colaboradores del área operativa para la elaboración de descripciones de cargo.

**Cargo:**

**Departamento:**

**Reporta a:**

**Cargos bajo su supervisión:**

**Fecha:**

- **Actividades esenciales de su puesto de trabajo**

**1. Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max)**

**2. *Competencia Iniciativa:* ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?**

**3. *Orientación a resultados:* Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?**

**Análisis de competencias entrevista:**

Entrevista con los colaboradores del área administrativa para la elaboración de descripciones de cargo.

**Cargo:**

**Departamento:**

**Reporta a:**

**Cargos bajo su supervisión:**

**Fecha:**

1. **Actividades esenciales de su puesto de trabajo (mencione 6 max)**
2. **Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max)**
  
3. **Competencia Iniciativa:** ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?
4. **Competencia Liderazgo:** ¿Cómo motiva usted a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿Qué método utiliza?, escriba un ejemplo específico de ello.
  
5. **Competencia Orientación al cliente:** ¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes (internos y/o externos)?
  
6. **Orientación a resultados:** Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?

**Cargo:**

**Departamento:**

**Reporta a:**

**Cargos bajo su supervisión:**

**Fecha:**

1. **Actividades esenciales de su puesto de trabajo (mencione 6 max)**
2. **Conocimientos que se necesita para desarrollar la actividad de su labor (mencione 6 max)**
3. **Competencia Iniciativa: ¿Posee esos conocimientos? Si no los posee que podría hacer para obtenerlos?**
4. **Competencia Liderazgo: ¿Cómo motiva usted a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿Qué método utiliza?, escriba un ejemplo específico de ello.**
5. **Competencia Orientación al cliente: ¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes (internos y/o externos)?**
6. **Orientación a resultados: Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?**

## APÉNDICE 2

	<p style="text-align: center;"><b>ISRAEL PIZARRO</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"><p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p></div> <p style="text-align: center;"><b>FECHA: FEBRERO 2020</b></p>
---	---

### IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo:

Nivel:

Departamento al que pertenece:

Reporta a:

Cargos bajo su supervisión:

### REQUISITOS MINIMOS

Requisitos de formación:

Requisitos de experiencia<sup>o</sup>

### OBJETIVO PRINCIPAL

### FUNCIONES ESENCIALES

## COMPETENCIAS REQUERIDAS

### NIVELES DE COMPETENCIAS

A= ALTO B= BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR C= MINIMO (NECESARIO PARA EL PUESTO D= INSATISFACTORIO

### COMPETENCIAS CARDINALES

#### COMPETENCIAS:

	GRADO	A	B	C	D
COMPETENCIA					

### COMPETENCIAS ESPECIFICAS

<b>COMPETENCIAS:</b>					
	<b>GRADO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>COMPETENCIA</b>					

<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
----------------------	-----------------------	----------------------



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Ormaza Ludeña Andrea Paulina**, con C.C: # 0931408520 y **Lluvi Cabrera Mariana de Jesús**, con C.C: 091938014 autores del trabajo de titulación: **Desarrollo del manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos 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.- Autorizamos 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, 21 de **febrero** del **2020**

f. \_\_\_\_\_  
**Lluvi Cabrera Mariana de Jesús**  
C.C: 091938014

f. \_\_\_\_\_  
**Ormaza Ludeña Andrea Paulina**  
C.C: 0931408520



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

TEMA Y SUBTEMA:	Desarrollo del manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de Guayaquil.	
AUTOR(ES)	Llivi Cabrera Mariana de Jesús, Ormaza Ludeña Andrea Paulina	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Alex Miguel Tapia Ubillús, Phd.	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	
CARRERA:	Psicología Organizacional	
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de febrero del 2020	No. DE PAGINAS: 100
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo organizacional; Gestión por competencias; Proceso de selección, reclutamiento	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Manual de funciones, competencias, funciones, actualización, desarrollo, desempeño.</i>	
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>Este trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un manual de funciones para los cargos administrativos y operativos de la empresa contratista IP, este nuevo manual y actualizado servirá a los empleados como una ayuda eficaz para el apoyo y desarrollo de las funciones dentro de la organización. De esta manera procederemos con una actualización y desarrollo de un nuevo manual de funciones para los distintos cargos. Levantaremos información a través de entrevistas, encuestas y registros de empleados. Se pretende entregar a la empresa un documento que sirva para mejorar las herramientas de selección, capacitación y evaluación dentro de la organización.</p> <p>El presente trabajo determinó el desarrollo de un manual de funciones por competencias en los cargos operativos y administrativos para mejorar el desempeño contribuyendo a la optimización de recursos. Esta empresa con más de 8 años de trayectoria en el mercado de la ciudad de Guayaquil, brindando servicios de instalación en telecomunicaciones, limpieza y mantenimiento</p> <p>de Terminal Access Point, cuyas funciones y horarios de trabajo dependen de la necesidad del cliente no cuenta con un manual de funciones por competencias.</p> <p>Para el desarrollo del objetivo general de la investigación, se plantea una nueva estructura organizacional basada en los actuales puestos que posee la organización, propios como los de outsourcing. Este proyecto se basó en varios autores, que han contribuido sobre el tema de manuales y competencias, dando así claridad al proyecto. Se utiliza como metodología la entrevista con las personas involucradas para definir los perfiles y las competencias de los cargos, y se hará un análisis documental de las descripciones de funciones que ya existen. Se concluye primordialmente, que los manuales de funciones por competencias, son la base primordial para apoyar los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.</p>	

<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI	NO
<b>CONTACTO CON</b>	<b>Teléfono:</b>	E-mail:
<b>AUTOR/ES:</b>	+593992175716-	<a href="mailto:andreapaulina_13@hotmail.com">andreapaulina_13@hotmail.com</a>
	+593998832521	<a href="mailto:marianalluvi94@hotmail.com">marianalluvi94@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaqa Sofía Viviana, Mgs.</b>	
<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 – 1419 - 3804600</b>	
<b>(COORDINADOR DEL</b>		
<b>PROCESO UTE):</b>	<b>E-mail: <a href="mailto:sofia.carrillo@cu.ucsq.edu.ec">sofia.carrillo@cu.ucsq.edu.ec</a></b>	