



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**ESTUDIO DE VALORACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS Y
ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE PERFILES PARA LA EMPRESA
LEAL SEMINARIOS Y CAPACITACIÓN**

AUTORA:

Ochoa Samaniego Sulay Yanina

**Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de
Ingeniera Comercial**

Tutor:

ING. Baldeón Barros Wilson Eduardo, MGS.

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Sulay Yanina Ochoa Samaniego, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTOR

Ing. Baldeón Barros Wilson Eduardo, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, Octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Sulay Yanina Ochoa Samaniego

DECLARO QUE:

El trabajo de Titulación Estudio de valoración de cargos por competencias y elaboración de propuesta de perfiles para la empresa leal seminarios y capacitación previa a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuya fuente se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi totalidad autoría.

En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Octubre del 2014

AUTORA

Sulay Yanina Ochoa Samaniego



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo Sulay Yanina Ochoa Samaniego

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación Estudio de valoración de cargos por competencias y elaboración de propuesta de perfiles para la empresa leal seminarios y capacitación, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Octubre del 2014

AUTORA

Sulay Yanina Ochoa Samaniego

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y por iluminar mi camino para culminar mis estudios.
A mi esposo por su comprensión y apoyo, a mi hija por su amor y un especial agradecimiento a mi madre que sin su apoyo y ayuda incondicional no estuviera donde estoy.

Sulay Yanina Ochoa Samaniego

DEDICATORIA

Con amor infinito dedico este aporte a mi madre Samara Samaniego por ser quien es una amiga, padre y madre, porque siempre confió en mí y me dio todo su amor.

A mi hija Megan Guerrón por ser mi fuente de inspiración, fortaleza perseverancia.

Sulay Yanina Ochoa Samaniego



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALIFICACIÓN

Ing. Baldeón Barros Wilson Eduardo, Mgs.

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÒN	4
DECLARACIÒN DE RESPONSABILIDAD	5
AUTORIZACIÒN	3
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CALIFICACIÒN	VII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÒN	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
JUSTIFICACIÒN DEL PROBLEMA	14
OBJETIVOS	16
OBJETIVO GENERAL.....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
DISEÑO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	16
HIPÓTESIS.....	16
VARIABLE INDEPENDIENTE	17
GRÁFICO DEL PROBLEMA, EFECTOS Y CAUSAS	18
DISEÑO METODOLÒGICO	19
MÉTODO DE INVESTIGACIÒN.....	19
POBLACIÒN	19
MUESTRA	19
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	20
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	20

FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA	20
FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	23
CAPITULO 1.....	24
MARCO TEÓRICO	24
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	24
NORMAS ISO 9001, CAPITULO 6 (RECURSOS HUMANOS)	26
<i>Generalidades</i>	26
<i>Infraestructura</i>	27
<i>Ambiente de trabajo</i>	27
¿QUÉ ES CARGO LABORAL?	27
TIPOS DE COMPETENCIAS	30
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS	32
<i>Fase 1: Definición de Actividades Generales</i>	33
OBJETIVOS DEL PROCESO DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.....	39
¿QUÉ ES PERFIL OCUPACIONAL?	40
LAS UNIDADES DE COMPETENCIA ASOCIADAS AL PERFIL	41
<i>Descripción funcional.</i>	41
<i>Dedicación para cada función.</i>	42
<i>Competencias necesarias.</i>	42
<i>Superiores jerárquicos y funcionales.</i>	43
¿QUÉ COMPORTAMIENTO AL RESPECTO SE TIENE EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL?.....	43
RESEÑA HISTÓRICA	46
MISIÓN.....	46
VISIÓN	46
VALORES.....	46
ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS	49

CAPÍTULO 2.....	50
ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	50
TABULACIÓN DE LA ENCUESTA	50
RECONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES GENERALES Y ESPECÍFICAS	54
<i>CARGO: GERENTE GENERAL</i>	54
<i>CARGO: RECEPCIONISTA</i>	55
<i>CARGO: JEFA DE TALENTO HUMANO</i>	57
<i>CARGO: ASESOR COMERCIAL</i>	58
<i>CARGO: JEFE DE VENTAS</i>	59
<i>CARGO: COORDINACIÓN GENERAL</i>	60
<i>CARGO: CONTADORA</i>	61
<i>CARGOS: ASISTENTE CONTABLE</i>	62
CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA EL PLAN BÁSICO DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS	63
 CAPÍTULO 3.....	 70
ELABORACIÓN DE PROPUESTA	70
 CAPÍTULO 4.....	 90
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA	92
GLOSARIO.....	94
ANEXOS.....	95
ENCUESTA	95

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 ESCALA DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE TRABAJO .	34
TABLA 2 FÒRMULA PARA LA OBTENCIÓN DE CALIFICACIONES	34
TABLA 3 CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES (EJEMPLO).....	35
TABLA 4 CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES (EJEMPLO).....	36
TABLA 5 CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	37
TABLA 6 COMPORTAMIENTO INTERNACIONAL	45
TABLA 7 ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS.....	49
TABLA 8 ENCUESTA PEGUNTA # 3.....	50
TABLA 9 ENCUESTA PREGUNTA # 5	51
TABLA 10 ENCUESTA PREGUNTA # 7	51
TABLA 11 ENCUESTA PREGUNTA # 8	52
TABLA 12 ENCUESTA PREGUNTA # 9	53
TABLA 13 ACTIVIDADES GENERALES GERENTE GENERAL.....	54
TABLA 14 ACTIVIDADES ESENCIALES GERENTE GENERAL.....	54
TABLA 15 ACTIVIDADES GENERALES RECEPCIONISTA.....	55
TABLA 16 ACTIVIDADES ESENCIALES RECEPCIONISTA	56
TABLA 17 ACTIVIDADES GENERALES JEFA DE TALENTO HUMANO ...	57
TABLA 18 ACTIVIDADES ESENCIALES JEFE DE TALENTO HUMANO ..	57
TABLA 19 ACTIVIDADES GENERALES DE ASESOR COMERCIAL.....	58
TABLA 20 ACTIVIDADES ESENCIALES DE ASESOR COMERCIAL	58
TABLA 21 ACTIVIDADES GENERALES DEL JEFE DE VENTAS	59
TABLA 22 ACTIVIDADES ESENCIALES DEL JEFE DE VENTAS	59
TABLA 23 ACTIVIDADES GENERALES DE COORDINACION GENERAL	60
TABLA 24 ACTIVIDADES ESENCIALES DE COORDINACIÓN GENERAL	60
TABLA 25 ACTIVIDADES GENERALES DE LA CONTADORA.....	61
TABLA 26ACTIVIDADES ESENCIALES DE LA CONTADORA	61
TABLA 27 ACTIVIDADES GENERALES DEL ASISTENTE CONTABLE	62
TABLA 28 ACTIVIDADES ESENCIALES DEL ASISTENTE CONTABLE ...	62
TABLA 29 CATÁLOGO DE COMPETENCIAS	68

TABLA 30 CRITERIO DE VALORACÒN DEL CATÀLOGO	69
TABLA 31 PERFIL DEL GERENTE GENERAL.....	72
TABLA 32 PERFIL DE TALENTO HUMANOS	75
TABLA 33 PERFIL DE JEFE DE VENTAS	78
TABLA 34 PERFL DE CONTADORA	80
TABLA 35 PERFIL DE CORDINADORA GENERAL	83
TABLA 36 PERFIL DE AISTENTE CONTABLE	85
TABLA 37 PERFIL ASESOR COMERCIAL.....	87
TABLA 38 PERFIL RECEPCIONISTA.....	89

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 GRÁFICO DEL PROBLEMA, EFECTOS Y CAUSAS.....	18
GRÁFICO 2 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS	29
GRAFICO 3 ORGANIGRAMA	48
GRÁFICO 4 ENCUESTA PEGUNTA # 3.....	50
GRÁFICO 5 ENCUESTA PREGUNTA # 5	51
GRÁFICO 6 ENCUESTA PREGUNTA # 7	52
GRÁFICO 7 ENCUESTA PREGUNTA # 8	52
GRÁFICO 8 ENCUESTA PREGUNTA # 9	53

RESUMEN

Leal Seminarios y Capacitación es el nombre de una empresa orientada a la capacitación de personas usando sus cursos de seminarios y capacitaciones que dan inicio cada mes.

El haber formado parte del equipo de trabajo de mencionada empresa me pude dar cuenta de que carecía de un manual de perfiles, bajo esta problemática surge la idea de la elaboración del mismo.

PALABRAS CLAVES

CAPACITACIÓN, CARENCIA, PERFILES, ELABORACIÓN

ABSTRACT

Leal, seminars and training is the name of a company specialized in training people using seminars and training courses which start each month

Having been part of the team of this company I could notice the lack of manual profiles because of this problem comes the idea about creating this manual

KEY WORDS

TRAINING,

LACK,

PROFILE,

ELABORATION

INTRODUCCIÓN

Esta investigación, busca que a través de un análisis de las funciones y requisitos de los puestos de trabajo, permita establecer las competencias laborales necesarias para desempeñarse adecuadamente en los puestos.

Leal Seminarios y Capacitación es una empresa que busca posicionarse en el ámbito empresarial frente a la competencia, brindando servicios de calidad a todos sus clientes.

Para lograrlo este objetivo debe tener claro las falencias que actualmente mantiene leal seminarios y capacitación.

Considero que este trabajo de investigación y sobre todo para la implementación de un verdadero sistema de perfiles y funciones por competencias, se traduce en beneficios para la organización, que es a través de este parámetro, que leal seminarios y capacitación dispondrá de un estándar definido y aceptado para hacer más eficiente los procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyando el proceso de evaluación de desempeño.

Los trabajadores actuales y futuros de leal seminarios y capacitación, podrán contar con un componente para evaluar los conocimientos adquiridos y las habilidades desarrolladas en la vida laboral y profesional. Así mismo dispondrán de mucha información para un adecuado desempeño de las funciones planificadas.

Otro beneficio que la organización obtendrá de esta investigación, es la optimización de los recursos y la concientización de los grupos humanos que también son corresponsables de un autodesarrollo.

Aquí podríamos decir que se convierte en un ganar-ganar, pues las expectativas tanto de la organización, como el de los ejecutivos y trabajadores, ser verán cumplidas.

Planteamiento del problema

La duplicidad de funciones y la poca eficiencia en la ejecución de tareas en la empresa leal seminarios y capacitación se debe a la falta de procedimientos para determinar los perfiles ocupacionales y funciones de cada puesto de trabajo existente en dicha empresa.

Justificación del problema

Se puede señalar que este tema de investigación tiene relevancia en la problemática de la organización, hay que reconocer que dentro del área de recursos humanos se manejan varias funciones que son importantes, como son:

- Selección de personal
- Evaluación de desempeño basada en las funciones del personal y sus competencias
- Capacitaciones, etc.

Sin embargo al no tener claro los requisitos de cual persona es la adecuada para el puesto, y no conocer estar determinada la tarea o gestión que debe realizar, hace que los errores sean observables y genere bajos resultado en la pronta respuesta a lo que la alta dirección requiere.

Al formar parte del equipo de trabajo de la empresa leal seminarios y capacitación y, conocer sus necesidades, he decidido que la presente investigación este direccionada en la elaboración de un manual de perfiles y funciones que permita a la organización desarrollar con eficiencia y eficacia la gestión requerida por la organización.

El contar con el manual de cargos y perfiles ocupacionales hará que el personal actual y futuro sea el más idóneo y calificado para la exigencia del mercado laboral haciendo que los trabajadores se sientan conformes con sus tareas y remuneraciones que les dará estabilidad social, económica y familiar.

La razón personal por la que considero que esta investigación dará valor agregado a la empresa, es el hecho de que siempre me ha gustado trabajar con y para las personas, entiendo que el trabajo de investigación, que presento, se inscribe claramente dentro de la óptica laboral.

Esto ha sido gratificante y espero sumar para el futuro de la organización leal seminarios y capacitación poniendo en práctica el manual que propongo como resultado de mi tesis.

En este caso, debido a las particularidades y la importancia del capital humano con el que cuenta la empresa leal seminarios y capacitación, este estudio permitirá determinar cuáles son los rasgos principales del conocimiento de las personas en función de los cargos operativos-administrativos existentes, directivos y mando medios, sus estudios realizados, su retribuciones y sus años de antigüedad o experiencia, que pueden servir de punto de partida para el estudio de un sistema de gestión del capital humano vinculado a la estrategia de la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Hacer un estudio de los cargos y perfiles ocupacionales para la empresa leal seminarios y capacitación, con el objetivo de elaborar e implementar un manual de cargos y perfiles ocupacionales.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Determinar la estructura organizacional actual de la empresa.
- Analizar y estudiar los requerimientos de los cargos.
- Elaborar el perfil de competencias levantando los requerimientos de las actividades esenciales de cada puesto.

Diseño de la Hipótesis y Variables

Hipótesis

La hipótesis del presente trabajo se centra en que:

“La ausencia de un manual, la falta de un adecuado procedimiento de selección y la duplicidad de puestos son las causas limitantes del bajo rendimiento de los empleados de la empresa Leal Seminarios y Capacitación”

Variables

Variable Independiente

Valoración de cargos por competencia:

- Estructura organica de la empresa.
- Perfiles de puesto por competencia

Variables dependientes

Importancia de cada puesto

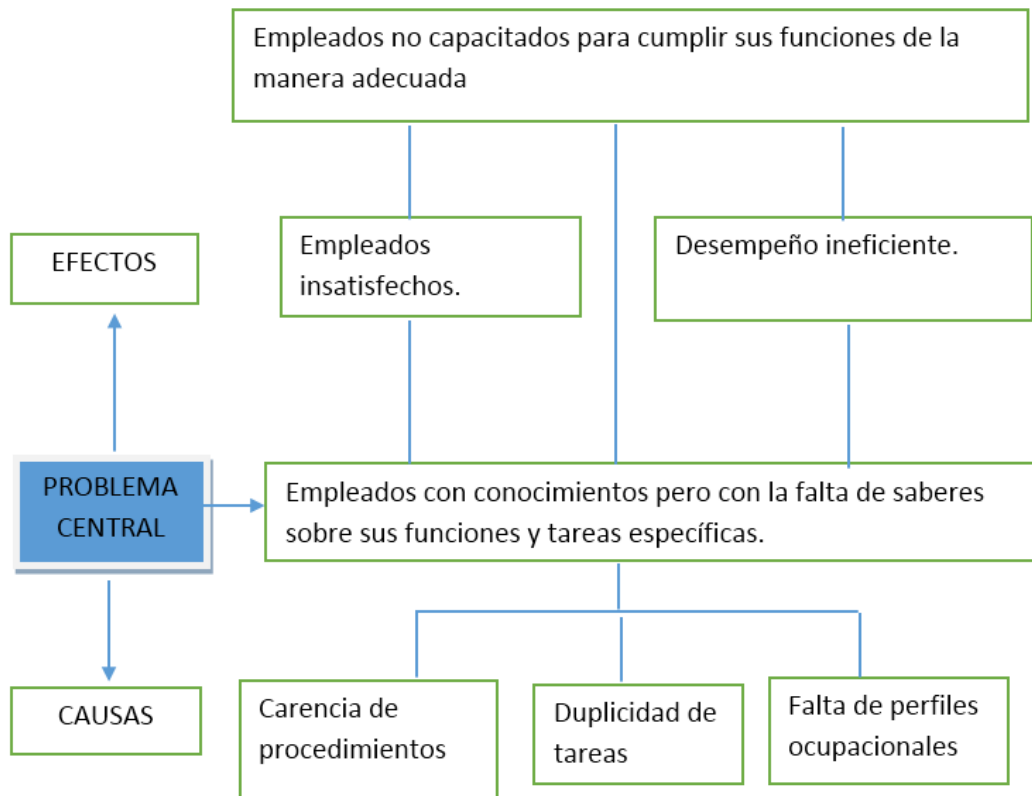
- Requisitos y competencias que requiere el puesto.
- Perfiles de puesto por competencia

Funciones

- Actividades y responsabilidades especificas.

Gráfico del problema, efectos y causas

GRÀFICO 1 GRÀFICO DEL PROBLEMA, EFECTOS Y CAUSAS



Diseño Metodológico

Método de investigación

En la presente tesis utilizaremos el método inductivo ya que realizaremos el diseño de los perfiles de competencia que parte de la valoración de cargos.

Población

Leal seminarios y capacitación cuenta con 10 trabajadores a nivel administrativo los mismos que se encuentran ubicados en 2 ciudades que son Guayaquil que es la matriz, y Machala que es la sucursal.

Muestra

Considerando el número de empleados que existen en la empresa se ha decidido tomar toda la población.

Técnicas e Instrumentos

Técnicas

- Observación
- Encuesta

Instrumentos:

- Cuestionario
- Perfiles de competencia
- Manual de funciones

Fundamentos Teóricos

Fundamentación psicológica

A lo largo de la historia se han desarrollado diversas teorías cuyo fin es definir una concepción ideológica del hombre y la organización desde tres ejes:

Teorías clásicas o racionalistas (Taylor): Analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales.

Teorías de las relaciones humanas (Mayo y Lewin): Lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de

los trabajadores. Trata de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. El hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo.

Teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo: La organización es un sistema que interactúa con el ambiente y, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización.

Toda organización está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes para la realización de un objetivo común. Esta interdependencia fundamenta la unidad de la organización y, por ello, cualquier modificación de un elemento trae aparejada la modificación de todos los demás.

Las organizaciones enfrentan cambios laborales esto influye en el equilibrio de los empleados, los cambios no se producen en forma armoniosa. Las organizaciones son sistemas complejos; los mismos procedimientos y estructuras que las hacen funcionar se resisten, a su vez, al cambio. Los que llevan a la práctica los cambios son personas, personas que se reúnen, actúan juntas, comparten y ponen en juego lo que llamamos el factor humano: sus percepciones, su cultura, su manera de pensar, sus creencias y sus valores.

Fundamentación Sociológica

La sociología de la empresa es la ciencia que estudia a las organizaciones productivas entendiéndolas como un sistema social. Su objeto central son las relaciones sociales entre los actores de la empresa y la visión global de las organizaciones productivas como un sistema social. La empresa se entiende en esta disciplina como una suerte de sociedad en pequeño, con su idiosincrasia y sus singularidades, pero que se puede analizar con las mismas herramientas conceptuales y metodológicas que se usan en el análisis de la sociedad global.

Dentro de la sociología de la empresa permanecen los dos planteamientos característicos de la sociología:

El primer planteamiento concibe esta ciencia como ingeniería social, con el objetivo de la mejora de las relaciones sociales dentro de la empresa para facilitar el logro de una mayor eficacia, pero sin alterar la distribución de recursos y poder.

El segundo, concibe a la sociología de la empresa como una crítica de las organizaciones empresariales y de la dinámica de trabajo capitalista. Convirtiéndose en una ciencia que analiza esta realidad con afán de denuncia y de cambio de sistema y de modelo.

En la actualidad, el pensamiento dominante es el primero. La ausencia de una propuesta alternativa al capitalismo y el cierto derrotismo que existe respecto a la utopía y a la posibilidad de cambio, ha hecho que la denuncia de las injusticias del sistema sea puntual.

En la asignatura de Sociología de la Empresa se intentará mantener una postura equilibrada, con una fuerte presencia de planteamientos pragmáticos

que son de utilidad para los alumnos/as, pero sin olvidar el pensamiento crítico que en muchos casos es el que genera progreso en la sociedad.

Fundamentación Filosófica

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación al día a día de la empresa.

Para Chiavenato: "Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente".

CAPITULO 1

Marco Teórico

Antes de abordar el tema, es necesario conceptualizar ciertos temas, ya que esto es lo que ayudara a dar sentido al trabajo de investigación y permitirá agregar valor al proceso de selección de la empresa Leal Seminarios y Capacitación.

Esto es concebido por la investigación realizadas en conversaciones con algunos ejecutivos que nos permite conocer la relevancia del porque se debe tener claro los conceptos, funciones y tareas que todo colaborador debe estar al tanto.

Los tiempos han cambiado y los trabajadores dejaron de ser considerados y tratados como máquinas. Ahora se han superado, inclusive, los tiempos en que el trabajo del hombre/mujer era objeto de estudios, únicamente con el fin de aumentar su productividad mecánica.

Ahora el hombre se impone y domina a la empresa. El trabajo ha vuelto a humanizarse, hoy se reconoce al trabajador como el centro medular de cualquier empresa, alrededor del cual giran todas las demás funciones y se convierte en su principal y constante preocupación

Gestión de recursos humanos por competencias

El modelo de gestión de recursos humanos por competencias constituye una nueva tendencia administrativa aplicada con mucho éxito en

organizaciones de vanguardia de diversos países del mundo con el objetivo de:

- Incrementar los niveles de competitividad y productividad organizacional.
- Institucionalizar una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo.
- Incrementar los niveles de satisfacción laboral del personal de la organización.
- Identificar las competencias críticas. Comportamientos laborales, que quiere el personal para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia.
- Integrar y tecnificar sistemáticamente los subsistemas de recursos humanos/ desarrollo organizacional.

El enfoque de competencias se concreta en las llamadas “normas de competencia laboral” que se utiliza para capacitar al personal según los criterios establecidos en la norma, las mismas que están contextualizados a la organización.

Sin normas de competencia es muy difícil:

- Tener un referente claro para juzgar la competencia del personal
- Implementar programas de mejora del desempeño.
- Apoyar efectivamente a la productividad de la institución

Es importante destacar que la gestión por competencias es el enfoque requerido por las normas ISO 9001:2008 para certificar a las organizaciones relativas a los recursos humanos.

Puesto que la administración de recursos humanos por competencias tiene un enfoque holístico, se considera necesario que los encargados de su

implantación conozcan la manera de desarrollar la manera de desarrollar todos los subsistemas de recursos humanos bajo este enfoque.¹

Normas ISO 9001, Capitulo 6 (Recursos Humanos)

Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA: La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

¹Certificación internacional en gestión estratégica de recursos humanos por competencias
quito Abril 2014

- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.²

¿Qué es cargo laboral?

Se define como “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”. Chiavenato

Entonces podríamos decir que la descripción de cargo no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al

² http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9001-2000_Requisitos.pdf

mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros.³ Esta descripción debe incluir:

- Cuáles son las competencias del cargo.
- Cuáles son las funciones del ocupante.
- Cuando hace el ocupante estas funciones.
- Por qué el ocupante hace dichas funciones (objetivo).
- Como hace el ocupante sus funciones.

¿Qué son las competencias laborales?

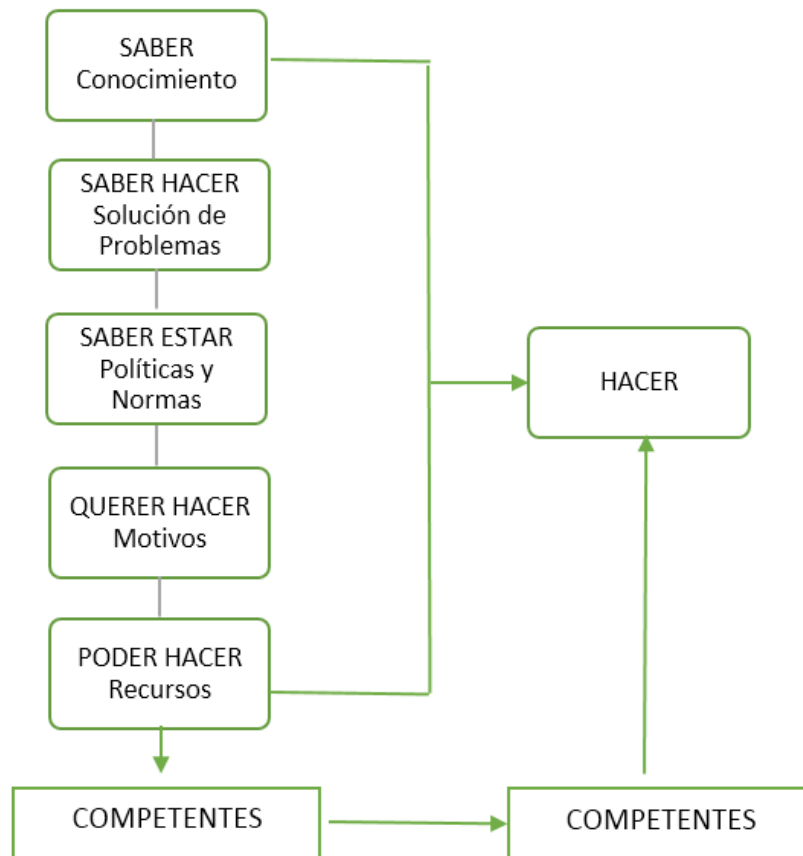
“La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.” Chiavenato

“Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral”. Héctor Gordillo

“Es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa.” Martha alle

³ Chiavenato, idalberto, administración de recursos humanos, 5ta edición

Componentes de las Competencias



GRÀFICO 2 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas, y deben interactuar entre sí.

Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado

Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos ellos en su conjunto nos llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Tipos de competencias

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.

Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se realizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos.

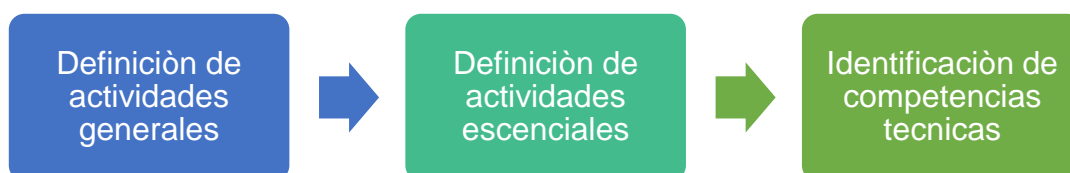
Muy pocas empresas tienen presentes que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfileación viable para la persona, un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos.

Los diseños y perfiles de cargos en un proceso de la organización que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

Es indispensable contar con el análisis de cada uno de los cargos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionara la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.

Para Spencer y Spencer (1993), muchas empresas identifican como la base del conocimiento y habilidades de una organización a la motivación personal de cada uno de los individuos que la componen, dándole una mayor importancia al proceso gerencial de un buen management. Cabe resaltar que según el concepto de competencias es mucho más rentable la escogencia del personal basado en las motivaciones y características del individuo y posterior mente se le enseña el conocimiento y las habilidades técnicas que requiere una persona para el desarrollo de una actividad específica

Identificación de competencias técnicas



Fase 1: Definición de Actividades Generales

- Descripción de Funciones
- Enumere y defina las funciones o actividades del cargo que está analizando
- Escoja las cinco funciones más importantes que debe cumplir esta posición

Fase 2: Definición de Actividades Esenciales

Listado de actividades e identificación de actividades esenciales

Que significa una actividad esencial:

- Son las que tienen el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
- Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades).
- La organización debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.

Criterios de Rendimiento

Frecuencia (F): con que se ejecuta la actividad

Importancia (I): que tan importante es la actividad en comparación con las demás actividades del puesto

Dificultad (D): que tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades del puesto.

Escala de calificación de actividades de trabajo

GRAD	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5.	Todos los días	Máxima importancia	Muy difícil
4.	Al menos una vez por semana	Importante	Difícil
3.	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2.	Mensualmente	Poca	Fácil
1.	Otro (bimens, trimes. Semes, etc)	La menor importancia en comparación con las demás actividades	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades

TABLA 1 ESCALA DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE TRABAJO

Fórmula para obtención de calificaciones

Liste todas las actividades del puesto	F	I	D	Total
Ingresar información	1	4	3	13
Controlar al personal	3	2	5	13

TABLA 2 FÓRMULA PARA LA OBTENCIÓN DE CALIFICACIONES

ACTIVIDAD ESENCIAL = IMPORTANCIA X DIFICULTAD + FRECUENCIA

Calificación de actividades (ejemplo)

Asistente de selección: actividades del cargo	F	I	D	TOTAL
1.- Atiende las solicitudes de contratación de personal	2	5	2	12
2.- Recibe las hojas de vida de los aspirantes	5	4	2	13
3.- Indaga referencias de trabajo	3	5	3	18
4.- Solicita datos faltantes de las hojas de vida	3	4	2	11
5.- Informa sobre la indagación de referencia	3	4	2	11
6.- Colabora en la selección de métodos de evaluación	3	5	5	28
7.- Entrevista a los candidatos en la fase preliminar	4	5	4	24
8.- Convoca a los candidatos a la entrevista	3	5	1	8
9.- Informa y solicita los trámites de contratación	2	5	1	7
10.- Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevista	3	5	5	28

TABLA 3 CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES (EJEMPLO)

Calificación de actividades (ejemplo)

Asistente de selección: activa. Esenciales	F	I	D	TOTAL
6.- Colabora en la selección de métodos de evaluación	3	5	5	28
7.- Entrevista a los candidatos en la fase preliminar	4	5	4	24
10.- Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas	3	5	5	28

TABLA 4 CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES (EJEMPLO)

Analizadas las actividades que la asistente de selección debe realizar; se deben escoger las que obtuvieran mayor puntaje.

Calificación de actividades:

- El número máximo de actividades esenciales será 5
- Todas aquellas actividades que tengan una puntuación total, igual o mayor a 24 puntos son esenciales
- Si hay más de 5 actividades con puntuaciones iguales o mayores a 24 puntos, las cinco actividades con las puntuaciones más altas son las esenciales
- Si ningún total llega a 24, simplemente escoja las tres actividades con las puntuaciones totales más altas.

Fase 3:- Identificación de competencias Técnicas

Conocimientos o Destrezas

ES		
EJEMPLOS	CONOCIMIENTO	REPUESTAS
Economía y finanzas	SI	Son áreas de estudio formal
Elaborar balances contables	NO	Es una destreza, conocimientos en acción
Principios y Técnicas de ventas	SI	Técnicas de venta se estudia
Aplicar estrategias de ventas	NO	Porque las estrategias se las pone en practica
Técnicas de entrevista	SI	Porque las técnicas requieren estudio formal
Ventas y mercado	SI	Es un área de conocimiento
Estadística	SI	Porque hay que estudiar conceptos conocer las variables estadísticas
Elaborar estadísticas de clientes	No	La elaboración es conocimiento aplicado, destreza.

TABLA 5 CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS

Valoración de cargos

La valoración de puestos: es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de puestos, para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos puestos.

La clasificación de puestos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos, para situarlos en una jerarquía de clases utilizando como base para la estructura salarial.

Mientras la valoración de puestos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada; cuyas respectivas franjas salariales, están en orden gradual de valores. La idea subyacente es proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad.

Con el análisis, descripción y valoración de puestos, se podrá establecer el valor relativo de cada cargo para la organización y descubrir las diferencias esenciales de los cargos; ya sea, cualitativa o cuantitativamente.

En la valoración de puestos, se debe considerar: El nivel de responsabilidad, toma de decisiones, dificultades de la actividad, riesgos, competencias, relaciones departamentales.

Objetivos del proceso de valoración y clasificación de puestos

Una vez establecidos los requisitos para la valoración de puestos, se dará lugar al establecimiento de las posiciones relativas; en cuanto a su: atribuciones, contribuciones y resultados; con el fin de, estructurar una base salarial equitativa. Siendo así los objetivos:

- Incursión en la gestión por competencias
- Dar un soporte técnico a la toma de decisiones al nivel gerencial.
- Facilitar el análisis salarial respectivo.
- Promover la innovación de políticas empresariales.
- Mantener la equidad interna y la competitividad externa.

Factores de valoración de puestos

Los factores se toman en cuenta en este proceso son:

Instrucción

- Nivel educativo formal necesario para el desempeño eficiente las tareas del cargo.

Experiencia

- Tiempo necesario requerido en una persona para un buen desempeño.

Iniciativa.

- Capacidad para resolver o mejorar una tarea.

Esfuerzo Físico

- Imagen corporal necesaria para la realización de cierto trabajo físico.

Esfuerzo Mental

- Concentración mental que requiere el individuo en grado menor o mayor para la ejecución de un trabajo.

¿Qué es perfil ocupacional?

Un perfil ocupacional basado en competencias es una agrupación de estándares o unidades de competencia Laboral que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio o cargo.

Un Perfil Ocupacional describe:

El área o ámbito general dentro del cual se desenvuelve un oficio u ocupación,

Las unidades de competencia asociadas al perfil

El contexto de competencia, referido a las condiciones y situaciones bajo las cuales el candidato debe demostrar capacidad para ejecutar una determinada tarea, y las evidencias directas e indirectas que permiten constatar que una persona es capaz de desempeñar las actividades que componen un perfil ocupacional, según los criterios esperados.

Los Perfiles Ocupacionales basados en competencias responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas.

Para conseguir a la persona idónea para un puesto de trabajo, nos debemos asegurar de que cumple con una serie de requisitos básicos para implementar el proceso. En concreto, y como parte fundamental de dicho proceso, aquí nos vamos a ocupar de la elaboración del perfil ocupacional. Tomando en cuenta los siguientes pasos:

Descripción funcional.

Antes de determinar los conocimientos, habilidades y experiencia mínima que se necesitan para el puesto de trabajo vacante, lleve a cabo una descripción de las responsabilidades y tareas del mismo. Por ejemplo, si se trata de un puesto técnico-administrativo, las responsabilidades podrían estar referidas a la gestión documental, atención telefónica, etc.

Dedicación para cada función.

Determinar, de forma aproximada, el porcentaje de tiempo de dedicación para cada área de responsabilidad o función. Sólo así podrá establecer las necesidades del puesto en cuanto a estudios, experiencia, etc. Siguiendo con el ejemplo, la gestión documental podría suponer un 30% del tiempo de dedicación, la atención telefónica un 25%, etc.

Competencias necesarias.

En función de la descripción de funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, realice un análisis acerca de los conocimientos y habilidades clave para llevar a cabo con éxito dichas tareas. De nuevo, teniendo en cuenta el ejemplo anterior, la persona debería disponer, para la gestión documental, de un buen nivel de planificación y organización, conocimientos informáticos a nivel de usuario, etc. Para la atención telefónica, una buena capacidad de escucha, comunicación eficaz y orientación al cliente.

Selección en base a competencias.

En cuanto a la necesidad de conocimientos y habilidades de la persona para adaptarse al puesto, hay que centrarse más en competencias y habilidades prácticas y no tanto en los estudios curriculares.

En el ejemplo expuesto, en la elaboración del perfil se debería señalar las competencias de planificación y organización, comunicación, orientación al cliente, etc., siendo los estudios en administración deseables, aunque no imprescindibles, si el candidato presenta evidencias de un buen nivel competencial en todo lo anterior.

Superiores jerárquicos y funcionales.

Detallar las relaciones internas y externas de la persona en el puesto de trabajo, además de las dependencias funcionales y jerárquicas reales (con su posición en el organigrama de la empresa). Este aspecto debe ser perfectamente cuidado, ya que el éxito en el ajuste del candidato en la organización dependerá, en gran parte, de la sintonía que muestre con sus superiores inmediatos o subordinados. El hecho de que en la ficha del perfil que usted elabore se indique esto, facilitará el proceso de selección (Es recomendable que los superiores jerárquicos y funcionales, intervengan en el proceso de selección, especialmente al final del proceso).

Una definición de perfil dinámica y abierta.

Los puestos de trabajo, y los perfiles, cambian con el tiempo para ajustarse a las tareas del mismo, por lo que la definición de los perfiles debería también actualizarse y estar abierta a cambios.

¿Qué comportamiento al respecto se tiene en el contexto internacional?

Es importante significar que en el plano internacional existen experiencias en diversos países y organizaciones que tienen definidos determinados algoritmos de trabajo que le posibilitan modelar o perfilar las competencias profesionales, como son los casos de instituto nacional de educación tecnológica de argentina, días barriga Frida de México, el sistema nacional de formación para el trabajo de Colombia.

Los procedimientos de algunas de las concepciones internacionales para levantar perfiles basados en competencias profesionales se sintetizan en el cuadro resumen que a continuación se presenta:

MERCOSUR	INET	DIAZ BARRIGA FRIDA
Presentación por parte de los representantes de cada país modelo de educación general y profesional	La descripción de los desempeños esperados, de sus respectivos criterios de realización, alcance y condiciones de ejercicio	Investigación de los conocimientos, técnicas y procedimientos de las disciplinas aplicables a la solución de los problemas a los que se enfrentara el profesional
El análisis y descripción de los procesos productivos del área profesional	La inferencia de capacidades básicas, genéricas y específicas que se ponen en juego en los desempeños descritos	Investigación de las áreas en las que podría efectuarse el trabajo del profesional
Identificación del nivel de responsabilidad de técnico de nivel medio	La definición de las competencias profesionales, su utilidad para la evaluación y la	Análisis de las tareas potenciales realizable por el profesional

	certificación	
Especificar los criterios de realización de las competencias		Determinación de niveles de acción y población donde podría ser incorporado el trabajo del profesional

TABLA 6 COMPORTAMIENTO INTERNACIONAL

Reseña histórica

Leal Seminarios y Capacitación se dedican a brindar servicios de capacitación, cuenta con una sucursal en Machala.

Leal Guayaquil: Coordina todas las operaciones de las sucursales desde las oficinas ubicadas en la cdla Miraflores en la av. Juan Tancamarengo

Misión

Leal Seminario y Capacitación es una empresa especializada en Seminarios y Capacitaciones, dando un servicio de calidad e integral en el desarrollo empresarial como profesional del público en general.

Visión

Lograr ser una empresa reconocida en el mercado, brindando un servicio de calidad en seminarios, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes en el desarrollo profesional y personal del mundo empresarial.

Valores

Lealtad.- Empatía y compromiso con las metas y objetivos respetando los principios y valores que profesamos como empresa.

Compromiso.- el compromiso de LEAL es la satisfacción a los clientes, generando un compromiso con las metas propuestas.

Liderazgo.- El desarrollo de las tareas de cada día para ser líderes en el mercado.

Responsabilidad.- de LEAL es contribuir en el desarrollo de la empresa y de sus empleados.

Perseverancia.- de LEAL es tener la clave al éxito para un futuro teniendo objetivos claros y precisos en la empresa.

Organigrama

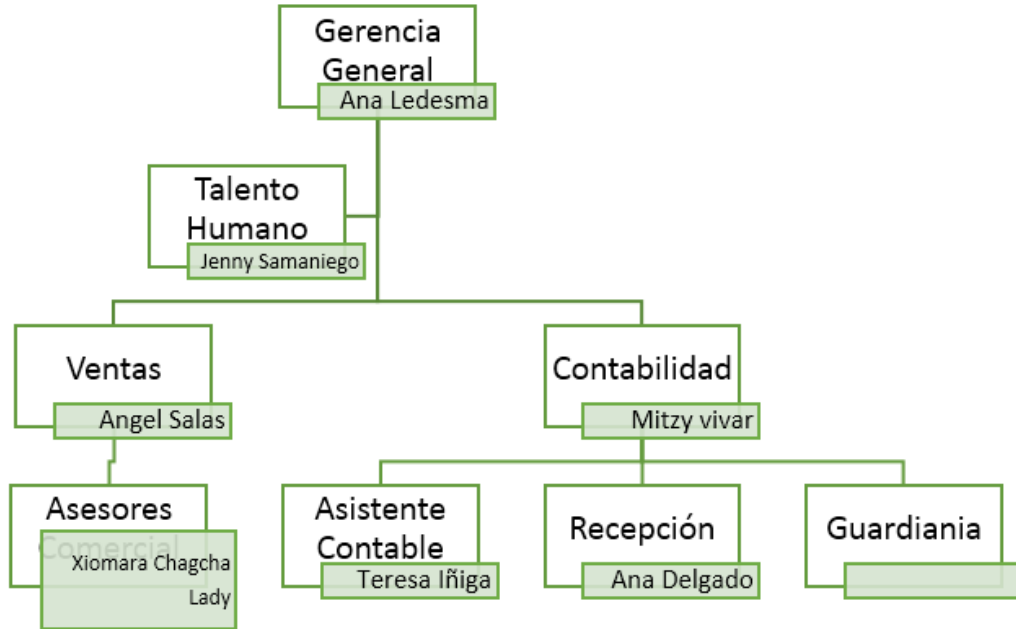


GRAFICO 3 ORGANIGRAMA

Administración de puestos

Actualmente la empresa cuenta con los siguientes puestos:

NIVEL DIRECTIVO	
Gerente General	1
NIVEL EJECUTIVO	
Jefe de ventas	1
Jefe de Recursos Humanos	1
PROFESIONALES	
Contador General	1
APOYO	
Asistente Contable	1
Asesores Comercial	2
OPERATIVO	
Recepcionista	1
Guardia	1
Coordinadora	2

TABLA 7 ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS

Capítulo 2

Análisis y resultados

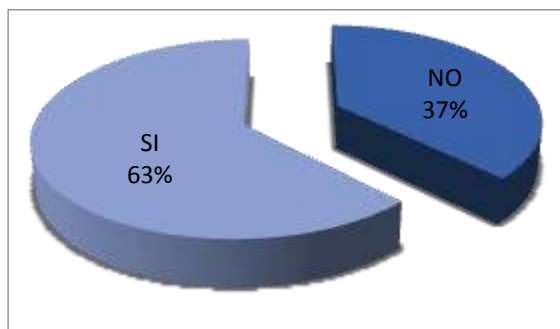
Tabulación de la Encuesta

Según la encuesta realizada me pude dar cuenta que existe la duplicidad de cargos,

¿Usted supervisa a algún subalterno en sus labores?

NO	37,50%
SI	62,50%
Total general	100,00%

TABLA 8 ENCUESTA PEGUNTA # 3

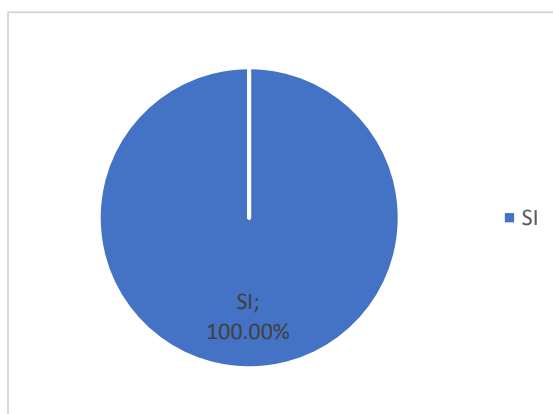


GRÀFICO 4 ENCUESTA PEGUNTA # 3

¿Usted se encuentra satisfecho con las actividades que realiza?

SI	100,00%
Total general	100,00%

TABLA 9 ENCUESTA PREGUNTA # 5

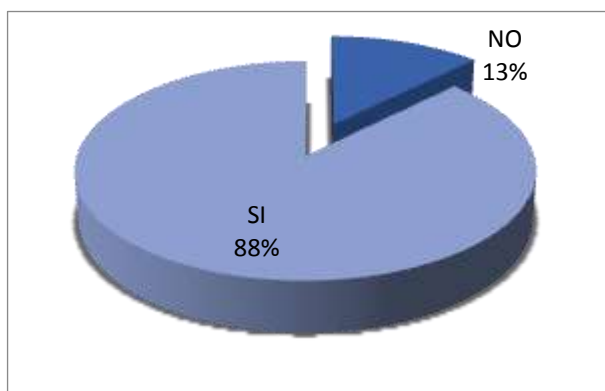


GRÀFICO 5 ENCUESTA PREGUNTA # 5

Cuentas con una descripción de las tareas, responsabilidades, características, requisitos y competencias de cada de los puestos

NO	12,50%
SI	87,50%
Total general	100,00%

TABLA 10 ENCUESTA PREGUNTA # 7

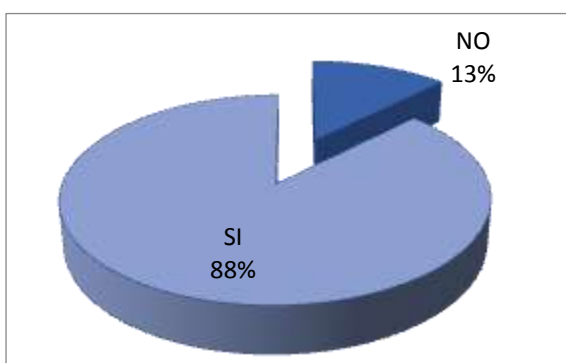


GRÀFICO 6 ENCUESTA PREGUNTA # 7

Estaría de acuerdo en que la empresa haga una valoración de cargos basados en las competencias, funciones y responsabilidades de cada puesto.

NO	12,50%
SI	87,50%
Total general	100,00%

TABLA 11 ENCUESTA PREGUNTA # 8



GRÀFICO 7 ENCUESTA PREGUNTA # 8

Observación: El 87.50% del porcentaje obtenido se basa solo en el conocimiento de lo hacen en el puesto de trabajo, se revisó el file del personal constatando la falta de perfiles y funciones por escrito. Se diálogo con la jefatura de recursos humanos quien manifiesta la no existencia del manual de funciones y perfiles.

En qué porcentaje de satisfacción cree usted que se ubica el personal de la empresa

40% - 70%	12,50%
80% - 100%	87,50%
Total general	100,00%

TABLA 12 ENCUESTA PREGUNTA # 9

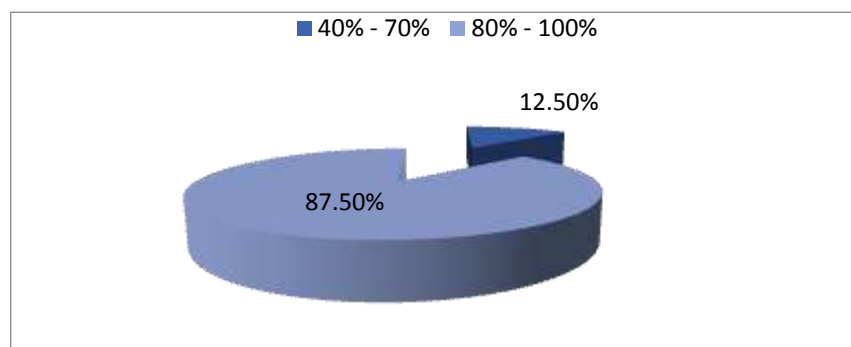


GRÁFICO 8 ENCUESTA PREGUNTA # 9

Reconocimiento de las Actividades Generales y Específicas

CARGO: GERENTE GENERAL

Encargado: Ana Ledesma

Actividades Generales	F	I	D	TOTAL
Administrar los recursos	5	5	2	15
Delegar	3	5	3	18
Ejecutar convenios de cooperación técnico	3	5	4	23
Orientar y supervisar los procesos académicos	5	5	3	20
Gestionar becas	2	5	4	22

TABLA 13 ACTIVIDADES GENERALES GERENTE GENERAL

Actividades Esenciales	F	I	D	TOTAL
Delegar	3	5	3	18
Ejecutar convenios de cooperación técnico	3	5	4	23
Orientar y supervisar los procesos académicos	5	5	3	20
Gestionar becas	2	5	4	22

TABLA 14 ACTIVIDADES ESENCIALES GERENTE GENERAL

CARGO: RECEPCIONISTA

Encargado: Ana Delgado

Actividades Generales	F	I	D	TOTAL
Atención Telefónica	5	5	1	10
Atención al cliente	5	5	3	20
Facturación	5	5	2	15
Encuesta de Instructores	3	5	2	13
Venta de accesorios	5	3	1	8
Tabulación de encuestas	3	5	2	13
Llamadas de cobranza	3	5	2	13
Enviar correos	5	5	1	10
Realizar reportes de las actividades diarias	5	4	2	13
Llenar fichas de inscripción	3	5	1	8
Entregar reportes a contabilidad	5	4	2	13
Llenar papeletas de depósitos	3	4	1	7
Entrega de cheques a los instructores	4	5	1	9

TABLA 15 ACTIVIDADES GENERALES RECEPCIONISTA

Actividades Esenciales	F	I	D	TOTAL
Atención al cliente	5	5	3	20
Facturación	5	5	2	15
Entregar reportes a contabilidad	5	4	2	13

TABLA 16 ACTIVIDADES ESENCIALES RECEPCIONISTA

CARGO: JEFA DE TALENTO HUMANO

Encargado: Jenny Samaniego

Actividades generales	F	I	D	TOTAL
Ingreso de contratos	1	5	2	11
Actas de finiquito	1	5	2	11
Control de ingreso de personal (asistencia)	5	5	2	15
Evaluación de desempeño	1	5	3	16
Entrevistas del personal	1	5	3	16
Plan de capacitación para el personal	1	4	2	9
Ingreso de listado de inscritos al ministerio	1	5	3	16
Apoyo del área de ventas	5	2	3	11
Ingreso de clientes al sistema	3	4	2	11

TABLA 17 ACTIVIDADES GENERALES JEFA DE TALENTO HUMANO

Actividades Esenciales	F	I	D	TOTAL
Control de ingreso de personal (asistencia)	5	5	2	15
Evaluación de desempeño	1	5	3	16
Entrevistas del personal	1	5	3	16
Ingreso de listado de inscritos al ministerio	1	5	3	16

TABLA 18 ACTIVIDADES ESENCIALES JEFE DE TALENTO HUMANO

CARGO: ASESOR COMERCIAL

Encargado: Xiomara Chagcha

Actividades generales	F	I	D	TOTAL
Realizar llamadas a la base de datos	3	5	3	18
Viajes a seminarios	1	4	3	13
Realizar reportes de las actividades realizadas	5	5	1	10
Ingresar a los alumnos en el sistema	5	5	2	15
Realizar publicidad	2	4	3	14
Dar información a las personas que lo solicitan	5	5	2	15
Actualización de información en las redes sociales de la empresa	4	5	2	14

TABLA 19 ACTIVIDADES GENERALES DE ASESOR COMERCIAL

Actividades Esenciales	F	I	D	TOTAL
Realizar llamadas a la base de datos	3	5	3	18
Ingresar a los alumnos en el sistema	5	5	2	15
Dar información a las personas que lo solicitan	5	5	2	15

TABLA 20 ACTIVIDADES ESENCIALES DE ASESOR COMERCIAL

CARGO: JEFE DE VENTAS

Encargado: Ángel salas

Actividades generales	F	I	D	TOTAL
Supervisar a los asesores comerciales	5	5	3	20
Realizar reuniones con los asesores	2	5	3	17
Llamar a los clientes	2	5	2	12
Realizar las funciones de gerencia general (cuando esta esté ausente)	1	5	3	16
Dar información a las personas que lo solicitan	5	5	2	15
Transacciones bancarias / negociación	4	5	4	24

TABLA 21 ACTIVIDADES GENERALES DEL JEFE DE VENTAS

Actividades Esenciales	F	I	D	TOTAL
Supervisar a los asesores comerciales	5	5	3	20
Realizar reuniones con los asesores	2	5	3	17
Realizar funciones de gerencia cuando esta esté ausente	1	5	3	16
Transacciones bancarias / negociación	4	5	4	24

TABLA 22 ACTIVIDADES ESENCIALES DEL JEFE DE VENTAS

CARGO: COORDINACIÓN GENERAL

Encargado: Johanna Ordoñez

Actividades generales	F	I	D	TOTAL
Realizar el listado de alumnos	2	5	1	7
Realizar las lista de asistencias de los instructores	2	5	1	7
Preparar el material de los cursos, seminarios	2	5	2	12
Elaboración de certificados	2	4	1	6
Control de asistencia de alumnos	2	5	2	12
Actas de Notas	3	5	2	13
Atención de requerimientos de instructores	3	4	1	7
Realizar el cronograma de actividades	3	5	3	15

TABLA 23 ACTIVIDADES GENERALES DE COORDINACION GENERAL

Actividades Esenciales	F	I	D	TOTAL
Preparar el material de los cursos, seminarios	2	5	2	12
Control de asistencia de alumnos	2	5	2	12
Actas de Notas	3	5	2	13
Realizar el cronograma de actividades	3	5	3	15

ABLA 24 ACTIVIDADES ESENCIALES DE COORDINACIÓN GENERAL

CARGO: CONTADORA

Encargado: Mitsi Vivar

Actividades generales	F	I	D	TOTAL
Elaboración de Estados financieros	2	5	4	22
Asientos de diarios	5	2	3	11
Administración de nomina	2	5	3	17
Compra y control de insumos	5	4	2	13
Elaboración de cheques	4	4	2	12
Declaración de impuestos	2	5	4	22
Pago al iess	2	5	3	17

TABLA 25 ACTIVIDADES GENERALES DE LA CONTADORA

Actividades Esenciales	F	I	D	TOTAL
Elaboración de Estados financieros	2	5	4	22
Administración de nomina	2	5	3	17
Declaración de impuestos	2	5	4	22
Pago al IESS	2	5	3	17

TABLA 26 ACTIVIDADES ESENCIALES DE LA CONTADORA

CARGOS: ASISTENTE CONTABLE

Encargado: Teresa Iñiga

Actividades generales	F	I	D	TOTAL
Conciliación Bancaria	3	5	4	23
Registro de Gastos	5	3	2	11
Comprobantes de egresos	5	4	2	13
Comprobantes de Ingresos	5	4	2	13
Revisar las facturas	5	5	3	18
Retenciones	4	4	3	16
Pago proveedores	4	5	4	24

TABLA 27 ACTIVIDADES GENERALES DEL ASISTENTE CONTABLE

Actividades Esenciales	F	I	D	TOTAL
Conciliación Bancaria	3	5	4	23
Revisar las facturas	5	5	3	18
Retenciones	4	4	3	16
Pago proveedores	4	5	4	24

TABLA 28 ACTIVIDADES ESENCIALES DEL ASISTENTE CONTABLE

Catálogo de competencias de desempeño para el Plan Básico de Formación por Competencias

	Alta Dirección	Mandos Medios	
FORMACIÓN ACADEMICA	Gerente General	Jefe de Ventas	Jefe de RRHH
Estudio de Cuarto Nivel			
Estudio de Tercer Nivel	C	C	C
Estudios Técnicos especializados			
Estudios Bachillerato			
EXPERIENCIA LABORAL			
3 a 5 años	C	C	
1 a 2 años			C
0 a 6 meses			
No necesita experiencia			
CONOCIMIENTOS TECNICOS			
Conocimiento de Facturación			
Conocimiento de normativas legales SRI/MRL/IESS/Cód. Trabajo	C	C	C
Conocimientos básicos de contabilidad	C	C	
Conocimiento avanzados de contabilidad			
Negociador	C	C	C
Conocimiento de estrategia y métodos educativas	C	C	
Conocimiento reformas educativas	C	C	
Planes y programas de estudios actuales	C	C	
Conocimientos de utilitarios	C	C	C
Redacción secretarial			C
Atención al cliente			C
Conocimiento de Marketing		C	
Estrategia comercial		C	
Procedimientos administrativos	C		C

Estadísticas y evaluación educativa			
Atender tareas múltiples			
Relaciones interpersonales	C	C	C
Amabilidad y Disposición	C	C	C
Conocimiento de SART	C		C
Conocimiento de Calidad	PC	PC	PC
HABILIDADES			
Liderazgo	C	C	C
Coordinación	C	C	C
Manejo de conflictos	C	C	C
Toma de decisiones	C	C	
Respuesta bajo presión	C	C	C
Facilidad de palabra	C	C	C
Organizado y ordenado	C	C	C
Analizar y diagnosticar situaciones complejas	C	C	C
Autocontrol	C	C	C
Expresión corporal		C	C
Orientación al logro	C	C	C
Persuasión	C	C	C
Comunicación oral		C	
VALORES			
Predisposición	C	C	C
Honestidad	C	C	C
Compromiso	C	C	C
Respeto	C	C	C
Trabajo colaborativo	C	C	C
Puntualidad	C	C	C
Tolerancia	C	C	C
Apertura	C	C	C

	Mandos Medios		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Contador General	Coordinadora General	Coordinadora Sucursales
Estudio de Cuarto Nivel			
Estudio de Tercer Nivel	C		
Estudios Técnicos especializados		C	C
Estudios Bachillerato			
EXPERIENCIA LABORAL			
3 a 5 años	C		
1 a 2 años		C	C
0 a 6 meses			
No necesita experiencia			
CONOCIMIENTOS TECNICOS			
Conocimiento de Facturación	C		
Conocimiento de normativas legales SRI/MRL/IESS/Cód. Trabajo	C		
Conocimientos básicos de contabilidad			
Conocimiento avanzados de contabilidad	C		
Negociador			
Conocimiento de estrategia y métodos educativas			
Conocimiento reformas educativas			
Planes y programas de estudios actuales			
Conocimientos de utilitarios	C	C	C
Redacción secretarial			
Atención al cliente	C	C	C
Conocimiento de Marketing			
Estrategia comercial			

Procedimientos administrativos		C	C
Estadísticas y evaluación educativa		C	C
Atender tareas múltiples			
Relaciones interpersonales			
Amabilidad y Disposición	C	C	C
Conocimiento de SART			
Conocimiento de Calidad	PC	PC	PC
HABILIDADES			
Liderazgo	C	C	C
Coordinación	C	C	C
Manejo de conflictos	C	C	
Toma de decisiones			
Respuesta bajo presión	C	C	C
Facilidad de palabra		C	C
Organizado y ordenado	C	C	C
Analizar y diagnosticar situaciones complejas	C	C	C
Autocontrol		C	C
Expresión corporal		C	C
Orientación al logro	C	C	C
Persuasión		C	C
Comunicación oral		C	C
VALORES			
Predisposición	C	C	C
Honestidad	C	C	C
Compromiso	C	C	C
Respeto	C	C	C
Trabajo colaborativo	C	C	C
Puntualidad	C	C	C
Tolerancia	C	C	C
Apertura		C	C

FORMACIÓN ACADEMICA	Asistentes		
	Contable	Asesora Comercial	Recepcionista
Estudio de Cuarto Nivel			
Estudio de Tercer Nivel	C	C	C
Estudios Técnicos especializados			
Estudios Bachillerato			
EXPERIENCIA LABORAL			
3 a 5 años			
1 a 2 años	C	C	
0 a 6 meses			C
No necesita experiencia			
CONOCIMIENTOS TECNICOS			
Conocimiento de Facturación	C		
Conocimiento de normativas legales SRI/MRL/IESS/Cód. Trabajo			
Conocimientos básicos de contabilidad			
Conocimiento avanzados de contabilidad	C		
Negociador			
Conocimiento de estrategia y métodos educativas			
Conocimiento reformas educativas			
Planes y programas de estudios actuales			
Conocimientos de utilitarios	C	C	C
Redacción secretarial	C	C	C
Atención al cliente	C	C	C
Conocimiento de Marketing		C	
Estrategia comercial		C	

Procedimientos administrativos			
Estadísticas y evaluación educativa			
Atender tareas múltiples	C		C
Relaciones interpersonales		C	C
Amabilidad y Disposición	C	C	C
Conocimiento de SART			
Conocimiento de Calidad	PC	PC	PC
HABILIDADES			
Liderazgo			
Coordinación			
Manejo de conflictos			
Toma de decisiones			
Respuesta bajo presión			
Facilidad de palabra		C	C
Organizado y ordenado	C	C	C
Analizar y diagnosticar situaciones complejas			
Autocontrol		C	C
Expresión corporal		C	C
Orientación al logro	C	C	C
Persuasión			C
Comunicación oral		C	C
VALORES			
Predisposición	C	C	C
Honestidad	C	C	C
Compromiso	C	C	C
Respeto	C	C	C
Trabajo colaborativo	C	C	C
Puntualidad	C	C	C
Tolerancia			C
Apertura			

TABLA 29 CATÀLOGO DE COMPETENCIAS

CRITERIO DE VALORACIÒN

Cumple con lo deseado	C
Pendiente o Programar Capacitación	PC
Pendiente o Programar Desarrollo	PD
No cumple	X

TABLA 30 CRITERIO DE VALORACIÒN DEL CATÀLOGO

Capítulo 3

Elaboración de Propuesta



MANUEL DE PERFILES Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo:	Gerente General
Nivel Funcional:	Directivo
Jefe Inmediato:	N/A
Número de Puestos:	1

OBJETIVO DEL CARGO

Dirige, administra y coordina la gestión institucional y docencia.

PRINCIPALES FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas
- Orientar y supervisar los procesos académicos de leal
- Gestionar becas para estudiantes
- Ejecutar convenios de cooperación técnico

PERFIL DEL CARGO

Escolaridad	Educación de Tercer Nivel culminado
Experiencia	De 3 a 5 años en posiciones similares o administración de empresas
Competencias Técnicas	<p>Conocimiento de normativas legales SRI/MRL/IESS/Cod. Trabajo</p> <p>Conocimiento básico de contabilidad</p> <p>Negociador</p> <p>Conocimientos de estrategia y métodos educativos</p> <p>Conocimiento de reformas educativas</p> <p>Planes y programas de estudios actuales</p> <p>Conocimientos de utilitarios</p> <p>Procedimientos administrativos</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Amabilidad y disposición</p> <p>Conocimientos del SART</p> <p>Conocimiento de Proceso de Calidad</p>
Habilidades	<p>Liderazgo</p> <p>Coordinación</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Respuesta bajo presión</p> <p>Facilidad de palabras</p> <p>Organizado y ordenado</p> <p>Analizar y diagnosticar situaciones complejas</p> <p>Autocontrol</p> <p>Orientación al logro</p> <p>Persuasión</p>
Valores	Predisposición

	Honestidad
	Compromiso
	Respeto
	Trabajo colaborativo
	Puntualidad
	Tolerancia
	Apertura
Jornada Laboral	48 horas semanales distribuidas conforme a la necesidad de la operación del centro de capacitación

TABLA 31 PERFIL DEL GERENTE GENERAL



MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Jefe de Talento Humano
Nivel Funcional:	Operativo
Jefe Inmediato:	Gerente General
Número de Puestos:	1

OBJETIVO DEL CARGO

Controlar y supervisar la aplicación de la normatividad y política de administración de recursos humanos, orientada a optimizar el desempeño y el desarrollo del personal del Organismo bajo un clima de armonía.

PRINCIPALES FUNCIONES

- Evaluación de desempeño
- Entrevistas al personal
- Control de asistencia del personal
- Ingreso del listado de los alumnos aprobados en el ministerio

PERFIL DEL CARGO

Escolaridad	Educación de Tercer Nivel culminado
Experiencia	De 1 a 2 años en el cargo o administración de empresas
Competencias Técnicas	Conocimiento de normativas legales SRI/MRL/IESS/Cod. Trabajo Negociador Conocimientos de utilitarios Redacción secretarial Atención al cliente Procedimientos administrativos Relaciones interpersonales Amabilidad y Disposición Conocimiento de SART Conocimiento de Calidad
Habilidades	Liderazgo Coordinación Manejo de conflictos Respuesta bajo presión Facilidad de palabra Organizado y ordenado Analizar y diagnosticar situaciones complejas Autocontrol Expresión corporal Orientación al logro Persuasión
Valores	Predisposición Honestidad Compromiso Respeto

	Trabajo colaborativo Puntualidad Tolerancia Apertura
Jornada Laboral	48 horas semanales distribuidas conforme a la necesidad de la operación del centro de capacitación

TABLA 32 PERFIL DE TALENTO HUMANOS



MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Jefe de Ventas
Nivel Funcional:	Operativo
Jefe Inmediato:	Gerente General
Número de Puestos:	1

OBJETIVO DEL CARGO

Cumplir con las metas de ventas determinadas por la Gerencia, a través de la eficiente administración del departamento y su fuerza de ventas.

PRINCIPALES FUNCIONES

- Supervisar a los asesores comerciales con sus actividades de ventas
- Realizar funciones de gerencia (cuando esta esté ausente)
- Realizar reuniones con los asesores
- Realizar transacciones bancarias

PERFIL DEL CARGO

Escolaridad	Educación de Tercer Nivel culminado
Experiencia	De 3 a 5 años en el cargo.
Competencias Técnicas	Conocimiento de normativas legales SRI/MRL/IESS/Cod. Trabajo Conocimientos básicos de contabilidad Negociador Conocimiento de estrategia y métodos educativos Conocimiento reformas educativas Planes y programas de estudios actuales Conocimientos de utilitarios Conocimiento de Marketing Estrategia comercial Relaciones interpersonales Amabilidad y Disposición
Habilidades	Liderazgo Coordinación Manejo de conflictos Respuesta bajo presión Facilidad de palabra Organizado y ordenado Analizar y diagnosticar situaciones complejas Autocontrol Expresión corporal Orientación al logro Persuasión Toma de decisiones Comunicación oral
Valores	Predisposición Honestidad

	Compromiso Respeto Trabajo colaborativo Puntualidad Tolerancia Apertura
Jornada Laboral	48 horas semanales distribuidas conforme a la necesidad de la operación del centro de capacitación

TABLA 33 PERFIL DE JEFE DE VENTAS



MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Contadora
Nivel Funcional:	Operativo
Jefe Inmediato:	Gerente General
Número de Puestos:	1

OBJETIVO DEL CARGO

Proporcionar información contable y financiera significativa, oportuna, relevante, completa, comparable y verificable que permita a la gerencia evaluar alternativas y tomar decisiones

PRINCIPALES FUNCIONES

- Elaboración de Estados financieros
- Administración de nomina
- Declaración de impuestos
- Pago al IESS

PERFIL DEL CARGO

Escolaridad	Educación de Tercer Nivel culminado
Experiencia	De 3 a 5 años en el cargo o administración de empresas
Competencias Técnicas	<p>Conocimiento de Facturación</p> <p>Conocimiento de normativas legales SRI/MRL/IESS/Cod.</p> <p>Conocimiento avanzados de contabilidad</p> <p>Conocimientos de utilitarios</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Amabilidad y Disposición</p> <p>Conocimiento de Calidad</p>
Habilidades	<p>Liderazgo</p> <p>Coordinación</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Respuesta bajo presión</p> <p>Facilidad de palabra</p> <p>Organizado y ordenado</p> <p>Analizar y diagnosticar situaciones complejas</p> <p>Autocontrol</p> <p>Expresión corporal</p> <p>Orientación al logro</p> <p>Persuasión</p>
Valores	<p>Predisposición</p> <p>Honestidad</p> <p>Compromiso</p> <p>Respeto</p> <p>Trabajo colaborativo</p> <p>Puntualidad</p> <p>Tolerancia</p>
Jornada Laboral	48 horas semanales distribuidas conforme a la necesidad de la operación del centro de capacitación

TABLA 34 PERFL DE CONTADORA



MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Coordinadora General
Nivel Funcional:	
Jefe Inmediato:	Gerente General
Número de Puestos:	1

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar las actividades académicas, así como también las actividades que se desarrollan en la empresa, para garantizar el desarrollo integral del alumnado.

PRINCIPALES FUNCIONES

- Preparar el material de los cursos y seminarios
- Controlar la asistencia de los alumnos
- Realizar cronograma de actividades
- Realizar las actas de notas

PERFIL DEL CARGO

Escolaridad	Estudios Técnicos especializados
Experiencia	De 1 a 3 años en el cargo o administración de empresas
Competencias Técnicas	Conocimientos de utilitarios Atención al cliente Procedimientos administrativos Estadísticas y evaluación educativa Amabilidad y Disposición Conocimiento de Calidad
Habilidades	Liderazgo Coordinación Manejo de conflictos Respuesta bajo presión Facilidad de palabra Organizado y ordenado Analizar y diagnosticar situaciones complejas Autocontrol Expresión corporal Orientación al logro Persuasión Comunicación oral
Valores	Predisposición Honestidad Compromiso Respeto Trabajo colaborativo Puntualidad Tolerancia Apertura

Jornada Laboral 48 horas semanales distribuidas conforme a la necesidad de la operación del centro de capacitación

TABLA 35 PERFIL DE CORDINADORA GENERAL



MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Asistente Contable
Nivel Funcional:	Operativo
Jefe Inmediato:	Contadora
Número de Puestos:	1

OBJETIVO DEL CARGO

Revisar, clasificar y registrar documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.

PRINCIPALES FUNCIONES

- Conciliación Bancaria
- Revisar las facturas
- Realizar retenciones
- Pago a proveedores

PERFIL DEL CARGO

Escolaridad	Estudios de tercer nivel en CPA o Administración de empresas
Experiencia	De 1 a 2 años en el cargo o afines
Competencias Técnicas	<p>Conocimiento de Facturación</p> <p>Conocimiento avanzados de contabilidad</p> <p>Conocimientos de utilitarios</p> <p>Redacción secretarial</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Atender tareas múltiples</p> <p>Amabilidad y Disposición</p> <p>Conocimiento de Calidad</p>
Habilidades	<p>Organizado y ordenado</p> <p>Orientación al logro</p>
Valores	<p>Predisposición</p> <p>Honestidad</p> <p>Compromiso</p> <p>Respeto</p> <p>Trabajo colaborativo</p> <p>Puntualidad</p>
Jornada Laboral	48 horas semanales distribuidas conforme a la necesidad de la operación del centro de capacitación

TABLA 36 PERFIL DE AISTENTE CONTABLE



MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Asesora comercial
Nivel Funcional:	Operativo
Jefe Inmediato:	Jefe de Ventas
Número de Puestos:	2

OBJETIVO DEL CARGO

Responder a la gestión de ventas y desarrollar una labor de cobertura asistiendo a los clientes.

PRINCIPALES FUNCIONES

- Realizar llamadas a la base de datos
- Ingresar a los clientes en el sistema
- Dar información a las personas que lo solicitan

PERFIL DEL CARGO

Escolaridad	Estudios de tercer nivel en Marketing y Ventas o Administración de empresas
Experiencia	De 1 a 2 años en el cargo o afines
Competencias Técnicas	<p>Conocimientos de utilitarios</p> <p>Redacción secretarial</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Conocimiento de Marketing</p> <p>Estrategia comercial</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Amabilidad y Disposición</p> <p>Conocimiento de Calidad</p>
Habilidades	<p>Facilidad de palabra</p> <p>Organizado y ordenado</p> <p>Autocontrol</p> <p>Expresión corporal</p> <p>Orientación al logro</p> <p>Comunicación oral</p>
Valores	<p>Predisposición</p> <p>Honestidad</p> <p>Compromiso</p> <p>Respeto</p> <p>Trabajo colaborativo</p> <p>Puntualidad</p>
Jornada Laboral	48 horas semanales distribuidas conforme a la necesidad de la operación del centro de capacitación

TABLA 37 PERFIL ASESOR COMERCIAL



MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Recepcionista
Nivel Funcional:	Operativo
Jefe Inmediato:	Gerente General
Número de Puestos:	1

OBJETIVO DEL CARGO

Satisfacer las necesidades de comunicación operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas.

PRINCIPALES FUNCIONES

- Atención al cliente
- Realizar las facturas
- Entrega de reportes a contabilidad

PERFIL DEL CARGO

Escolaridad	Estudios de tercer nivel
Experiencia	De 0 a 6 meses
Competencias Técnicas	<p>Conocimientos de utilitarios</p> <p>Redacción secretarial</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Atender tareas múltiples</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Amabilidad y Disposición</p> <p>Conocimiento de Calidad</p>
Habilidades	<p>Facilidad de palabra</p> <p>Organizado y ordenado</p> <p>Autocontrol</p> <p>Expresión corporal</p> <p>Orientación al logro</p> <p>Persuasión</p> <p>Comunicación oral</p>
Valores	<p>Predisposición</p> <p>Honestidad</p> <p>Compromiso</p> <p>Respeto</p> <p>Trabajo colaborativo</p> <p>Tolerancia</p> <p>Puntualidad</p>
Jornada Laboral	48 horas semanales distribuidas conforme a la necesidad de la operación del centro de capacitación

TABLA 38 PERFIL RECEPCIONISTA

Capítulo 4

Conclusiones

Después de haber realizado la investigación y levantamiento de información sobre el proyecto de tesis, se concluyen los siguientes aspectos en la empresa Leal Seminarios y Capacitación:

- La empresa cuenta con una estructura definida, su personal no cuenta con funciones y tareas por escrito, todo es informado de manera verbal generándose en ciertos casos y cargos duplicidad de funciones y por consiguiente malestar interno y desmotivación.
- Carecen de una adecuada valoración de cargos que es la que permite determinar la importancia de cada puesto vs mercado.
- Los perfiles elaborados permitirán contratar el personal que se solicite en la organización con las competencias requeridas para el puesto a contratar.

Recomendaciones

Al término de esta investigación y basándome en las conclusiones emitidas en la tesis, considero oportuno formular algunas recomendaciones sobre las buenas prácticas para el manejo adecuado del manual de funciones y perfiles de la compañía Leal.

Este trabajo fue realizado con el apoyo de la Alta Dirección de la institución, así como la participación activa de cada colaborador, lo que permitió definir además de afirmar el cumplimiento de las funciones asignadas en cada puesto de trabajo con la debida responsabilidad que les caracteriza para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la gerencia.

- Se sugiere que la Jefatura de RRHH sea más participativa en la actualización de funciones, sobre todo cuando se presentan nuevas tareas que la empresa asigne por concepto de gestión o crecimiento departamental.
- Se recomienda que al término y previa aceptación de las funciones, estas sean difundidas a los colaboradores, esto con la finalidad de reforzar los conocimientos y aclarar la visión del puesto para el buen desempeño y cumplimiento de metas.
- Se sugiere que se tome como base fundamental la matriz de competencia y se pueda armar el plan de capacitación, desarrollo o reentrenamiento, según sea el caso.
- Se recomienda que la Jefatura de RRHH conjuntamente con los mandos medios y la Alta Dirección, actualicen las funciones y perfiles en forma anual o cada vez que se requiera.

Bibliografía

- *Jose maria saracho 2005, un modelo general de gestio por competencias, Santiago de chile, editorial rip*
- *Juan orue-echeverria capítulo 2/ 2004, manual de valoración de puestos y calificación de méritos, España, editorialDeusto*
- *Aidghe, 2012, manual de certificación de gestión de recursos humanos.*
- *Chiavenato segunda edición, 2007, administración de recursos humanos, México, ed. mc. GrawHill.*
- *Martha alles, 2006, desempeño por competencia evaluación de 360ª, buenos aire, editorial granica s.a*
- *Martha alles, 2005, desarrollo del talento humano basado en competencias, buenos aires, edición granica s.a.*
- *Formación de los recursos humanos y competencia laboral 149.2000 www.cinterfor.gov.uy/public*
- *Facultad de ciencias económicas y de administración. Uruguay año 2004, gestión de recursos humanos por competencias. Trabajo monográfico, Uruguay*
- *Universidad politécnica salesiana de Guayaquil 2012, gestión de recursos humanos, Guayaquil.*
- *José roing ibañez 1996, el estudio de los puestos de trabajo, España*
- *Manuel Fernández ríos edición santos 1995, análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicio, España*
- *Maria de los ángeles pino 2010, recursos humanos capítulo 6, España, edición editex.*
- *Addine Fernández, Fátima, et al. (s/f) tesis generales que sustentan el proceso de integración en el ispejv y los contextos de actuación de sus egresados. (En formato electrónico)*
- *Chiavenato, idalberto, administración de recursos humanos, 5ta edición*

- Certificación internacional en gestión estratégica de recursos humanos por competencias quito Abril 2014
- http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9001-2000_Requisitos.pdf
- Formato y cuestionario para elaborar el análisis de puesto por Jorge Everardo Aguilar Morales. www.conductitaln.net.

GLOSARIO

Cargo: Es la función establecida presupuestariamente e integrada por un conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por la ley o por autoridad competente y que requiere el empleo de una persona durante la jornada legal de trabajo o parte de ella.

Puesto: Es el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico.

Competencia: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Funciones: Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado.

Perfil: Conjunto de cualidades o rasgos propios de una persona o cosa.

ANEXOS

ENCUESTA

Nombre: _____

Edad : _____

Tiempo Trabajando: _____

¿Cuáles son las funciones que desempeña y la posición que ocupa dentro de la organización?

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

¿Usted supervisa a algún subalterno en sus labores? Si su respuesta es sí responda la pregunta 3.1 y 3.2 en caso contrario continúe con la pregunta número 4.

SI _____

NO _____

¿A quién o quienes supervisa usted en sus labores?

¿Cuáles son las labores que realizan su(s) subalterno(s)?

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

¿Usted se encuentra satisfecho con las actividades que realiza?

SI_____

NO_____

¿Qué sugerencias le daría usted a sus superiores para mejorar sus funciones dentro de la empresa?

Cuentas con una descripción de las tareas, responsabilidades, características, requisitos y competencias de cada de los puestos

SI_____

NO_____

Estaría de acuerdo en que la empresa haga una valoración de cargos basados en las competencias, funciones y responsabilidades de cada puesto.

SI_____

NO_____

En qué porcentaje de satisfacción cree usted que se ubica el personal de la empresa

Del 10% al 30%	
Del 40% al 70%	
Del 80% al 100%	