



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“DISEÑO DEL MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES
BASADO EN COMPETENCIAS DE LA EMPRESA MREC
INTERMEDIARIA DE REASEGUROS S.A.”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Presentado por:

Doménica Valeria Forgett Moreira

Tatiana Solange Maruri Bajaña

Guayaquil – Ecuador

2020

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y hacer realidad mis sueños, junto a las personas más importantes en mi entorno, me refiero a mis padres, que con mucho amor, dedicación y entrega me han enseñado y han construido en mí, un ser con valores, principios éticos y morales, a mis amigos de la maestría por ser parte de este hermoso aprendizaje durante dos años en los que vivimos y compartimos experiencias enriquecedoras para formamos como colegas, agradezco a cada uno mis maestros porque depositaron y transmitieron su conocimiento con mucha paciencia, calidez y sencillez.

(Doménica Valeria Forgett Moreira)

Mi agradecimiento total a Dios por permitirme estudiar la maestría, por no soltar mi mano en ningún momento; a mis padres, mi hermana, mi sobrino, mi familia entera, sin duda alguna ellos son mi inspiración, mi soporte, mi fortaleza para superarme. A mi novio, gracias por tu paciencia y por las veces que no puede estar presente. A mis amigos de maestría porque fueron parte importante de este hermoso proceso de formación.

(Tatiana Solange Maruri Bajaña)

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a mis padres, familiares, colegas, amigos, maestros y a cada una de las personas que aportaron en esta dinámica de aprendizaje y a quienes me han transmitido que todo lo que uno se propone con sacrificio, se logra.

(Doménica Valeria Forgett Moreira)

Dedico este trabajo de titulación a mis padres quienes me han enseñado desde muy corta edad que la educación es el bien máspreciado que puede tener el ser humano y es la herencia más bonita que se le puede dejar a los hijos.

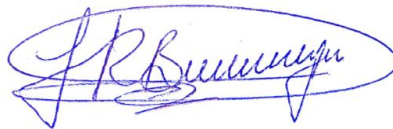
(Tatiana Solange Maruri Bajaña)

COMITÉ DE EVALUACIÓN



M.Sc. María Cecilia Moreno

Tutor del Proyecto



DBA. Raúl Barriga Medina

Evaluador 1



M.Sc. María Claudia Márquez

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y el patrimonio intelectual de la misma

**“ESCUELA
SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”**

Domenica Forgett M.

Doménica Valeria Forgett Moreira



Tatiana Solange Maruri Bajaña

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	vi
INDICE GENERAL.....	vii
Resumen.....	vi
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
INDICE DE TABLAS	viii
CAPITULO I - INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes	5
1.3 Planteamiento del Problema	9
1.4 Objetivo General	9
1.5 Objetivos Específicos.....	10
1.6 Justificación	10
CAPITULO II – MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 La Organización	11
2.2 Procesos de la Administración de Recursos Humanos	12
2.3 Organigrama.....	14
2.4 Manual de Funciones	16
2.5 Descripción de Puestos	16
2.6 Competencias.....	19
2.6.1 Gestión por competencias	20
2.6.2 Tipos de competencias.....	21
2.7 Diccionario de competencias	21
2.8 Teorías Varias	24
CAPITULO III - METODOLOGÍA	26
3.1 Tipo de investigación.....	26
3.2 Diseño de la Investigación.....	26

3.2.1 Muestra	27
3.2.2 Técnicas de recolección de información	27
3.2.2.1 Observación.....	27
3.2.2.2 Entrevistas	30
3.2.2.3 Encuestas.....	32
3.3 Análisis e Interpretación de la situación actual de la empresa	32
3.4 Análisis de Resultados	40
3.4.1 Levantamiento de descriptivos de cargos por competencias.....	40
3.4.1.1 Datos generales y Misión del cargo	41
3.4.1.2 Organigrama.....	41
3.4.1.3 Funciones y responsabilidades esenciales	41
3.4.1.4 Recursos	41
3.4.1.5 Perfil requerido para el cargo: Educación, Experiencia, Competencias.....	41
3.4.1.6 Relaciones Internas y Externas.....	42
CAPITULO IV PROPUESTA.....	43
4.1 Tabla de listado de cargos.....	43
4.2 Diccionario de Competencias.....	43
4.3 Descriptivos de cargos por competencias.....	58
4.3.1 Descriptivos de Cargos del Área Administrativa y Financiera	58
4.3.1.1 Servicios Generales	58
4.3.1.2 Chofer de Presidencia	61
4.3.1.3 Recepcionista	63
4.3.1.4 Contadora.....	66
4.3.1.5 Cobranzas y Tesorería Internacional	69
4.3.1.6 Asistente Contable y Tesorería Nacional	72
4.3.1.7 Ejecutiva de Administración y RRHH.....	75
4.3.2 Descriptivos de Cargos del Área de Reclamos	78
4.3.2.1 Ejecutiva Senior de Reclamos	78
4.3.2.2 Ejecutiva de Reclamos.....	81
4.3.3 Descriptivos de Cargos de Área Comercial.....	84

4.3.3.1 Gerente Comercial	84
4.3.4 Descriptivos de Cargos del Área de Técnico Comercial	86
4.3.4.1 Ejecutivo Senior Técnico Comercial	86
4.3.4.2 Ejecutivo Técnico Comercial.....	89
4.3.4.3 Jefe Técnico Comercial	92
4.4 Manual de Funciones	95
CAPITULO V	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1 CONCLUSIONES	96
5.2 RECOMENDACIONES	97
Bibliografía	98
ANEXOS	102
ANEXO 1 - ENCUESTA DE EVALUACIÓN INICIAL.....	102
ANEXO 2 - FORMATO DE DESRIPTIVO DE CARGOS	104

RESUMEN

MREC Intermediaria de Reaseguros S.A. es una empresa que busca respaldos de reaseguros en mercados extranjeros, con el fin de dar a sus clientes mejores opciones y beneficios. La empresa tiene 23 empleados en su matriz en la ciudad de Guayaquil – Samborondón, cuenta también con operación en Panamá, Costa Rica, Honduras y El Salvador. La compañía presenta problemas con los procesos del área de Recursos Humanos, no existen procesos de selección adecuados, el personal no tiene clara su posición en el organigrama, no existen planes de capacitación, las funciones no están definidas y eso dificulta el crecimiento profesional de los empleados.

Este trabajo tiene como objetivo entregar a la compañía un manual de descriptivos de cargos basados en competencias, un formato de descriptivos de cargos y un diccionario de competencias; se realizó una investigación cualitativa, se desarrolló una encuesta de situación inicial para evaluar el punto de partida y conocer las necesidades de la empresa, se observaron comportamientos, se realizaron entrevistas a cada uno de los colaboradores de la muestra y de esta manera se obtuvo la información que conforma el descriptivo del cargo. Con el fin de proporcionar valor agregado a los descriptivos de los cargos, se construyó un diccionario de competencias con definiciones de varios autores como Martha Alles, Tarcisa y Masis, y Spencer y Spencer.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama MREC	3
Ilustración 2 Cronograma de entrevistas	31
Ilustración 3 Departamento de Recursos Humanos	32
Ilustración 4 Organigrama.....	33
Ilustración 5 Socialización de Organigrama	34
Ilustración 6 Manual de funciones.....	34
Ilustración 7 Manual de descripción de puesto de trabajo.....	35
Ilustración 8 Procesos de Selección	36
Ilustración 9 Perfil por Competencias	36
Ilustración 10 Funciones	37
Ilustración 11 Líneas de mando	38
Ilustración 12 Sexo	39
Ilustración 13 Rango de edades	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 14 Principio de Henry Fayol.....	7
Tabla 2 Procesos Administrativos de Recursos Humanos.....	12
Tabla 3 Formato Entrevistas.....	31
Tabla 4 Listado de Cargos.....	43

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

MREC Intermediaria de Reaseguros (desde ahora denominada MREC) está ubicada en Av. Samborondón Km 1.5 Edificio Xima, piso 2, es un bróker de reaseguros que busca respaldos en mercados internacionales, realiza sus operaciones con una oficina matriz ubicada en Guayaquil-Ecuador, tiene 23 funcionarios distribuidos entre el área administrativa y financiera, área comercial, área de reclamos y área técnico comercial. Adicionalmente, tiene operación en Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá; este trabajo es supervisado por el Vicepresidente Comercial de Ecuador.

La empresa cuenta con cuatro departamentos:

Departamento Administrativo y Financiero: Las personas que conforman este departamento se encargan del mantenimiento de la oficina, limpieza, proveedores, compras de suministros, reserva de pasajes nacionales e internacionales, atención a clientes externos y demás temas administrativos propios del negocio. También es responsable del proceso de Recursos Humanos quien se encarga de las contrataciones, el pago de la nómina, liquidaciones de gastos de viajes, vacaciones etc. En el área financiera se encargan de velar por los ingresos y egresos de la compañía, cumpliendo con los presupuestos por países y manteniendo en orden la contabilidad frente a las entidades de control.

Departamento de Reclamos: Este departamento maneja la atención al cliente en lo que se refiere a siniestros, ajustadores y evaluadores de siniestros. Dan seguimiento a los reclamos hasta que los casos son pagados o denegados.

Departamento Comercial: Se encarga de conseguir a los clientes y mover la cartera, para efectos de este trabajo se analizará únicamente la parte comercial local es decir el gerente comercial de Ecuador.

Departamento Técnico Comercial: Son los responsables, de solicitar los respaldos en los mercados internacionales, preparan los números y documentos para presentar al bróker, quienes a su vez presentan estas cotizaciones a los clientes.

Para tener claro la actividad de MREC es necesario conocer los siguientes conceptos:

Seguro: Es un medio eficaz para la protección de los individuos frente a las consecuencias de los riesgos. Se basa en transferir los riesgos a una aseguradora que se encarga de indemnizar todo o parte del perjuicio que se produce por la ocurrencia de un evento previsto en el contrato de seguros (Fundación MAPFRE, s.f.).

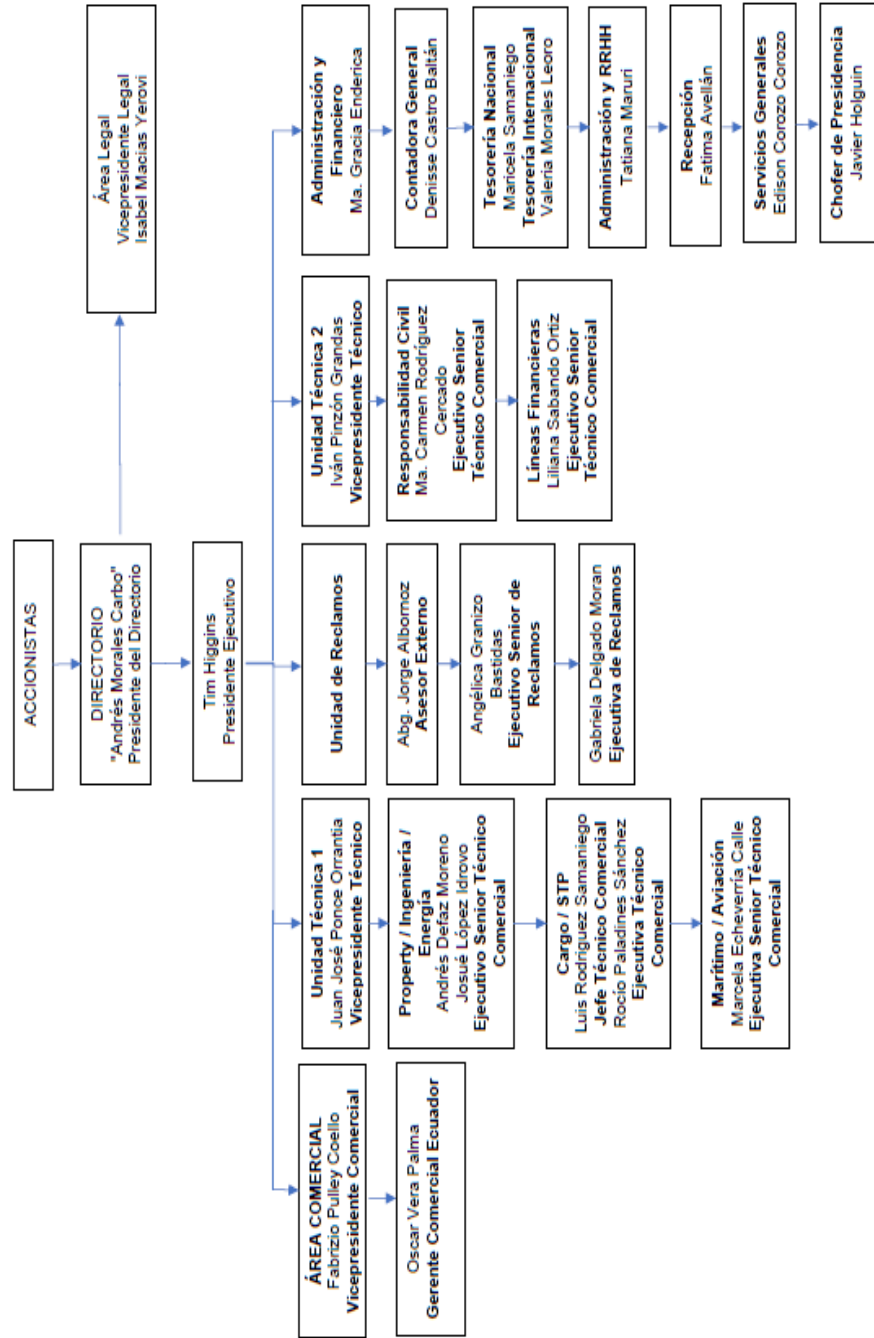
Reaseguro: Es, en pocas palabras, el seguro del riesgo que asume un asegurador, es decir, "el seguro del seguro". Es un acuerdo mediante el cual un asegurador, denominado cedente, transfiere a otro asegurador, denominado reasegurador, la totalidad o una parte de sus riesgos y éste recibe una parte de la prima (Fundación MAPFRE, s.f.).

Bróker de reaseguro: Reciben esta denominación las personas físicas o jurídicas que, a cambio de una remuneración, realizan la actividad de mediación de reaseguros entre una entidad aseguradora o reaseguradora cedente y otra aceptante (Fundación MAPFRE, s.f.).

Por lo tanto, MREC es un bróker de reaseguros que realiza la colación de riesgos que sobrepasa la capacidad automática de las cedentes locales o también conocidas como aseguradoras locales, ofreciendo soluciones de forma especializada e innovadora a través de sus habilidades técnicas, conocimiento y experiencia.

El organigrama de la compañía hasta diciembre 2019 se presenta de la siguiente manera:

Ilustración 1 Organigrama MREC



Fuente: MREC Intermediaria de Reaseguros

Elaborado por las autoras

MREC no cuenta con un departamento de Recursos Humanos estructurado, no existen procesos definidos de selección, inducción, capacitación o desarrollo; como consecuencia el personal no tiene clara la estructura de la empresa, no conocen el organigrama, no tienen un documento formal que describa sus funciones, esto hace que trabajen sin apuntar a un solo objetivo. Hasta el año 2018 una empresa externa manejaba el proceso de nómina, este era el único subsistema importante para la organización. Las contrataciones del nuevo personal son informales, el dueño hace entrevistas telefónicas a sus candidatos que son en su mayoría referidos o amigos, los contrata e informa al área administrativa para que esta realice el proceso de ingreso. No se hacen pruebas, no se piden referencias laborales ni personales y en consecuencia la evaluación de desempeño luego de tres meses es para cumplir con la formalidad del documento, pero no con el fin de conocer si el colaborador trabajó en los puntos claves para el puesto o si desarrolló o le faltó desarrollar alguna competencia. Estos temas son poco relevantes para el dueño de la empresa.

Los Descriptivos de Cargos, son documentos que se utilizan como insumos, para varios Subsistemas de Recursos Humanos. La importancia de este formato es que permiten de manera sencilla entender quien ocupa el cargo, conocer las líneas de reporte o mando, la posición del cargo dentro del organigrama, funciones principales, entre otras especificaciones del puesto de trabajo. Se debe tener en cuenta que los descriptivos de cargos apuntan propiamente al cargo y no a las personas que lo desempeñan.

“Un modelo de competencias siempre se piensa y se diseña de cara al futuro. El pasado ya transcurrió; por lo tanto, las organizaciones deben prepararse para enfrentar el futuro, que es incierto, difícil, competitivo, globalizado, entre otras características que se pueden prever de algún modo, más otras aún desconocidas. Este es el reto para asumir por los especialistas en esta materia y por todos en general: como diseñar métodos de trabajo para que todos los integrantes de una organización, en su conjunto, respetando los valores y políticas organizacionales, trabajen mancomunadamente para alcanzar los referidos objetivos” (Alles M. A., Diccionario de Competencias la Trílogia tomo I, 2009).

1.2 Antecedentes

Hace dos décadas atrás el área de Recursos Humanos ha sido vista como un área netamente operativa, poco importante para la empresa, considerada un costo que debe ser minimizado o reducido, limitada en la toma de decisiones, excluida de reuniones gerenciales para la planificación estratégica. Sus funciones eran únicamente selección y contratación de nuevo personal, la elaboración y pago de la nómina, este era todo el alcance del área. El personal que se seleccionaba era evaluado por sus capacidades técnicas y se establecía un sueldo acorde según criterios personales, pero no se evaluaba su capacidad de adaptación, cuáles eran sus habilidades sociales y sus necesidades o sus aspiraciones. El personal era considerado una pieza que podía ser sustituido.

Las tendencias globales, investigaciones y recientes estudios han demostrado que el recurso humano ha pasado de ser un contrincante de la organización, a un elemento de colaboración en donde la dependencia es conjunta. El enfoque del área de Recursos Humanos implica renunciar a planteamientos tradicionales donde se consideran las funciones del personal de manera aislada, para adoptar una visión integrada de la Gestión de Recursos Humanos. Es considerado entonces como el activo más importante para alcanzar el éxito de la compañía y por eso es necesario poner especial atención a detalles antes ignorados. Hoy en día la alta gerencia está lista para afrontar nuevos retos y entiende que las contribuciones del equipo de trabajo ayudan a mejorar la productividad y ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales. El capital humano se define de la siguiente manera: “El término Capital Intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización” (Wether, Keith, Guzmán Brito, & Mejía Gómez, 2014, pág. 5). Estos conocimientos han sido adquiridos a lo largo de la vida de las personas, ya sea en un ámbito educativo como escuelas, colegios y universidades; como también en su desarrollo social.

El departamento de Recursos Humanos debe proporcionar a las organizaciones el personal con conocimientos técnicos y competencias requeridas para que la empresa pueda alcanzar los objetivos que se establecieron al inicio del año (Alles M. A., Diccionario de Competencias, 2015). Al hablar de competencia se hace referencia a las características de la

personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En el libro Diccionario de Competencias Tomo 1 de Martha Alles, se establece: “Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin estos no será posible llevar adelante el puesto o tarea asignado, sin embargo, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función”.

Juan Martín profesor en las Áreas de Dirección de Empresas y Marketing de Cerem International Business School, (Martín , 2019) hace referencia a los 14 principios de Henry Fayol, principal contribuyente del enfoque clásico de Administración. Estos principios son: División del Trabajo, Autoridad y Responsabilidad, Disciplina, Unidad de Mando, Unidad de Dirección, Subordinación, Remuneración, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del Personal, Iniciativa y Espíritu de Grupo. Los 14 principios se deben tomar como guía para la administración empresarial, sin importar el tamaño o sector al que se dedique. Todos los principios son importantes dentro de la organización si se trabajan en conjunto, todos tienen un factor humano utilizado como motor para la consecución de los objetivos.

División del trabajo: La especialización en una tarea aumenta la eficiencia y la productividad.	Autoridad y Responsabilidad: Establecer niveles de autoridad y responsabilidad para el correcto orden con los empleados.
Disciplina: Buena conducta, buenas relaciones interpersonales.	Unidad de Mando: Conocer y recibir órdenes o instrucciones de un sólo jefe.
Unidad de Dirección: Todos los colaboradores deben apuntar a un mismo objetivo.	Subordinación del interés individual al general: los intereses de la organización deben estar por encima de los intereses individuales.
Remuneración: La remuneración debe ser justa, se debe considerar también la remuneración no económica para mantener un buen nivel de motivación.	Centralización: Debe existir un equilibrio con la autoridad en los niveles jerárquicos.
Jerarquía: Los colaboradores deben tener claro la estructura organizacional, y conocer desde los niveles más altos a los más bajos.	Orden: Debe existir un orden tanto en las actividades como en el espacio físico que ocupa cada colaborador.

Equidad: Los superiores o jefes deben tratar a todos los empleados por igual.	Estabilidad del personal: Brindar seguridad laboral impacta al sentimiento de pertenencia de los empleados.
Iniciativa: Los empleados deben tener un espacio para tomar ciertas decisiones.	Espíritu de grupo: Favorece la cultura de la empresa y la confianza entre sus miembros.

*Tabla 1 14 Principio de Henry Fayol
Elaborado por las autoras*

Basados en la tabla anterior, es importante que los catorce principios trabajen en conjunto y por lo tanto identifiquen en qué está fallando la empresa, para poder tomar medidas correctivas. Se reconoce que una acción clave para el crecimiento exitoso de MREC y sus colaboradores es identificar cuáles son las funciones que desarrolla cada uno de ellos, las líneas jerárquicas que manejan en la empresa y que competencias se tienen que desarrollar o potenciar en cada uno de ellos. Identificar estos pilares, no es tarea sencilla en ninguna organización, es un desafío constante y cíclico.

La administración de una compañía va mucho más allá de formar nuevos planes de negocios, presentar formas rentables de incrementar la utilidad y utilizar avanzados controles contables; sin embargo, puede fracasar al contratar al personal equivocado o ser incapaz de motivar a sus subalternos (Dessler & Varela Juárez, 2011). El proceso de Talento Humano (TTHH) es muy extenso, en términos generales comienza con la identificación de la necesidad de un nuevo puesto de trabajo, luego realizar el proceso de publicación de la o las vacantes, una vez seleccionadas las personas que se ajustan el perfil buscado, se procede con las entrevistas y finalmente con la contratación y en pocos casos el desarrollo de este nuevo personal. Sin embargo, el primer punto definido como “Identificación de la necesidad de un nuevo puesto de trabajo” es el punto más importante del proceso, ya que es aquí donde se debe dejar claro el perfil del aspirante, el nivel de educación, las características esenciales para cubrir el puesto; este primer filtro se hace con el acompañamiento del líder del área, para conocer sus expectativas en cuánto a lineamientos, especificaciones, limitaciones, preferencias, detalle de funciones y competencias que este puesto requiere acorde a los establecido por la organización. Si este primer punto no es robusto, la contratación de esta nueva persona no será sostenible en el tiempo.

Un artículo de Alejandro Pérez describe la teoría de Frederick Herzberg quien fue un renombrado Psicólogo que se convirtió en una de las personas más influyentes en la Gestión Administrativa de Empresas. Herzberg propuso la Teoría de la Motivación e Higiene, según esta teoría, las personas están influenciadas o motivadas por dos factores: el primero la satisfacción, que es principalmente el resultado de los factores de motivación, tales como: trabajo estimulante, sentido de autorrealización, reconocimiento de un trabajo bien hecho, logro o cumplimiento y responsabilidad mayor. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la motivación. Por otro lado, existe la insatisfacción que es principalmente el resultado de los factores de higiene dentro de los cuáles tenemos: Factores Económicos, Condiciones Laborales, Seguridad, Factores Sociales, y Categorías o Nombramientos Si estos factores faltan o son inadecuados, causaran insatisfacción y desmotivación.

Cuando se habla de Factores Higiénicos se refiere a las necesidades primarias de Maslow: “Necesidades Fisiológicas y Necesidades de Seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los Factores Motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de Estima y Autorrealización” Pérez (2015).

Se puede deducir que la realización, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y la promoción contribuyen muy poco al malestar o insatisfacción de los empleados, pero son muy fuertes para generar motivación cuando están presentes. Al mismo tiempo, elementos que se entienden desfavorables, como las políticas de la empresa, el jefe, el salario, las relaciones personales y las propias condiciones laborales contribuyen muy poco a la motivación o satisfacción, pero si no son adecuadas y ajustadas a las necesidades de los trabajadores generan gran insatisfacción.

Es en este punto, donde luego de realizar entrevistas de evaluación inicial a los colaboradores, se puede notar que no tienen bien definidas las funciones, las tareas, los rangos de jerarquía, que existen cambios constantes en el organigrama; los movimientos del personal son inesperados, los procesos de selección no se cumplen al 100 %, el departamento de Recursos Humanos no es consultado para decisiones claves para el personal, las decisiones de promoción o sueldos son realizadas sin un análisis previo de desempeño; porque no hay como evaluar las funciones ya que no existen descriptivos de cargos, no existe una herramienta formal para la

evaluación de cargos, no se maneja un mismo idioma al momento de hablar de competencias. Este es el primer paso para empezar a unificar criterios, desde el momento de la selección, promoción, aumentos de sueldos, planes de carrera, todos estos procesos estarán basados en las Competencias Organizacionales, descritas en el Diccionario de Competencias.

1.3 Planteamiento del Problema

MREC Intermediaria de Reaseguros S.A., es una compañía que se encuentra en etapa de crecimiento, desde el año 2017 a finales del 2018 los procesos de Recursos Humanos estaban a cargo de una empresa externa, por lo que el personal no se sentía identificado con esta área; el subsistema que tenía más valor para los accionistas y para los colaboradores era el pago de la nómina, ya que la gerencia considera que los sueldos deben estar pagados a tiempo para mantener la motivación y satisfacción del personal.

A finales del año 2018, se contrata a una persona para que sea la responsable de todos los Subsistemas de Recursos Humanos tales como: selección, inducción, capacitación, desarrollo, nómina etc.; es aquí donde se detecta que el personal trabaja sin tener un objetivo común, que no existe un documento dónde se detallan las funciones de cada cargo, se percibe la falta de conocimiento de líneas de reporte, la inducción no es la adecuada, no existe un periodo de adaptación, no conocen la relación que debe existir entre los departamentos.

En función de la problemática expuesta se determinó necesario levantar información para la construcción de los descriptivos de cargos basados en competencias de las áreas funcionales de la empresa, que será el punto de partida para dar estructura a los demás Subsistemas del Área de Recursos Humanos.

1.4 Objetivo General

Elaborar el manual de cargos y funciones basado en competencias de acuerdo con las necesidades MREC Intermediaria de Reaseguros S.A.

1.5 Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de la compañía mediante encuestas al personal administrativo de MREC.
2. Elaborar un diccionario de competencias.
3. Elaborar el formato de descriptivo de cargos. (Ver Anexo 2).
4. Realizar el levantamiento de descriptivo de cargos de las áreas funcionales de la empresa.
5. Elaborar el manual de funciones de MREC para el 2020.

1.6 Justificación

Al iniciar el proyecto de investigación sobre el Descriptivo de Cargos basado en competencias de las cuatro áreas funcionales de la empresa se estima necesario realizar encuestas, entrevistas y observaciones para el levantamiento de información de los cargos y así ofrecer a la empresa el entregable de un manual de funciones y diccionario de competencias, para que sea utilizado en los diferentes subsistemas que requiera la organización. Es relevante indicar que el descriptivo de cargos es el punto de equilibrio de una compañía, porque se describen las funciones de cada cargo, indicando las competencias fundamentales para el puesto. La contribución que tendrá este manual de funciones ayudará a encaminar los Subsistemas del Área de Recursos Humanos y de toda la empresa, porque desde ahí se realizarán la misión, visión, valores, estructura, indicadores, competencias y evaluaciones de desempeño en todos los niveles de la organización y a largo plazo mejorar el contexto de la empresa, mejorar la comunicación organizacional y desarrollar objetivos por cada área.

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

De acuerdo con la experiencia obtenida, se pueden reconocer las necesidades estructurales y técnicas de una empresa; esto quiere decir que, para funcionar de manera correcta y que el personal entienda los lineamientos de la empresa, se requiere contar con ciertos recursos, literatura y conceptos. Dentro de este trabajo se presentan diferentes definiciones que construyen el ADN de una empresa.

2.1 La Organización

En el libro de Administración Moderna de Agustín Reyes Ponce se presentan varias definiciones de organización por varios autores (Ponce Reyes, 2007):

George Robert Terry define la organización diciendo: “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Sheldon la considera como: “El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”.

Elmore Petersen y Grosvenor Plowman dicen: “Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos”.

Litterer señala: “Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre los integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas”.

Agustín Reyes Ponce la define como: “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos

de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”

Harold Koont’z y Heinz Weihrich la definen como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) Las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional.

Se puede definir a la organización como un conjunto de personas que desarrollan funciones específicas para alcanzar los objetivos planteados, siempre que cuenten con los recursos o elementos necesarios para desarrollar sus actividades; estas personas además de conocer sus funciones deben tener claro los niveles de responsabilidad y mando.

2.2 Procesos de la Administración de Recursos Humanos

Colmenares y Medina (2010) en su artículo exponen los conocimientos de Chiavenato en relación con los Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos de la siguiente manera:

Tabla 2 Procesos Administrativos de Recursos Humanos

<p>1. Integración de Recursos Humanos</p>	<p>Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales</p>
<p>2. Reclutamiento de Personal</p>	<p>Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar</p>

	<p>puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.</p>
<p>3. Selección de Personal</p>	<p>La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Chiavenato (2007:170), explica el por qué considera la selección de personal como un proceso de comparación y de decisión, destacando que el proceso se da estrictamente dentro de ese orden, es decir, se hace el análisis de comparación y luego se toman las decisiones.</p>
<p>4. Organización de Recursos Humanos</p>	<p>Una vez seleccionados los individuos que ingresan a las organizaciones, la socialización organizacional trata de enseñarles a los nuevos integrantes las bases y premisas con las cuales funciona la empresa y como pueden ellos cooperar en este aspecto.</p>
<p>5. Evaluación del Desempeño</p>	<p>La evaluación del desempeño es una herramienta para optimizar los resultados de los Recursos Humanos de la organización; la evaluación del desempeño procura conseguir diferentes objetivos intermedios tales como: Idoneidad del individuo para el puesto, capacitación, promociones, incentivo salarial por buen desempeño.</p>

<p>6. Compensación y Protección</p>	<p>La retención de los Recursos Humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.</p>
<p>7. Prestaciones Sociales</p>	<p>Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción.</p>

Fuente (Colmenares & Medina, 2010)

Elaborado por las autoras

2.3 Organigrama

Todas las personas involucradas en el mundo de Talento Humano deben conocer y manejar un mismo lenguaje de temas claves para el funcionamiento de un buen departamento. Se presentan las definiciones de varios autores para pasar de lo general a lo particular y poder desarrollar nuestros propios criterios.

Sin importar el enfoque que se adopte, antes de analizar un puesto de trabajo, el analista debe aprender tanto como sea posible acerca del puesto de trabajo, mediante la revisión de los organigramas y hablando con los individuos familiarizados con los puestos que se van a analizar (Mondy, 2010).

La palabra organigrama se origina en el griego. Proviene de la palabra *ὄργανον, ὄργανου* (pr.órganon, órganu) cuyo significado es *órgano, instrumento*, más *γράμμα, γράμματος* (pr.grámma, grámmatos) que significa *letra, documento, instrucción*. *ὄργανον* pasa al latín como *organum*, *organi* dando origen en español a la

palabra *organización*. De esta manera se puede decir que el concepto original de esta palabra es la instrucción o documento referida a una organización (Diccionario Actual, s.f.).

Varios autores dan conceptos de lo que es un organigrama y es necesario definir a cada uno de ellos:

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) nos dice que es un esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea; y que es una representación gráfica de las operaciones sucesivas en un proceso industrial, informático etc.

“El Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen” (Franklin Fincowsky, 2014, pág. 83).

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una empresa, es la forma en que los órganos están distribuidos en los diferentes niveles (grados) y en los diversos departamentos de la empresa. La estructura organizacional es compleja y puede ser representada gráficamente por el organigrama” (Hernández Orozco, 1996, pág. 87).

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier otro tipo de organización. En el que se reflejan los niveles y áreas de que consta la empresa, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas” (Delgado González & Ena Ventura , 2011, pág. 6).

Un documento que ayuda el análisis de puestos de trabajo es el organigrama, con el cual opera cada organización. Esta herramienta permite conocer y entender de manera gráfica la ubicación de cada puesto de trabajo, su interrelación, las líneas jerárquicas o líneas de reporte y su comunicación. Muestra la estructura organizacional de las unidades administrativas de una empresa, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2014).

Según las distintas definiciones de los autores mencionados se puntualiza que, el organigrama es una fotografía de la empresa en cuanto a su estructura, en donde se puede

visualizar las relaciones, las jerarquías, líneas de comunicación, líneas de reporte y dependencia de manera gráfica. Entre sus prioridades tenemos: claridad y sencillez de interpretación, es un instrumento eficaz de comunicación y análisis, proporciona una imagen formal de la organización, permite establecer orden, definir mejor las funciones y evitar duplicidad de estas.

2.4 Manual de Funciones

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas (AITECO Consultores - Desarrollo y Gestión, s.f.). Usualmente estas descripciones adoptan la forma de fichas descriptivas del puesto.

El Manual de Funciones permite entonces, documentar los diferentes puestos de trabajo mediante una descripción exhaustiva de los mismos, establecer o completar el organigrama jerárquico-funcional de la organización, facilitar el control y mejorar la definición de objetivos, desarrollar una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias, integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.

Los manuales de funciones deben ser consultados y actualizados periódicamente, para que de esta manera sean una herramienta que aporte a la organización y motive a los colaboradores. Otra de las ventajas de los manuales de funciones es que permite establecer rangos salariales equitativos internos de acuerdo con la importancia de las funciones realizadas.

2.5 Descripción de Puestos

En la revista electrónica CEMCI el artículo denominado Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local, José Carrasco Carrasco presenta tres definiciones:

“La descripción de puestos de trabajo (DPT) es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del análisis de puestos de trabajo (APT), en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades” (Carrasco, 2009, pág. 5).

“El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa” (Carrasco, 2009, pág. 5).

“La descripción de puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo” (Carrasco, 2009, pág. 5).

A través del análisis y descripción de puestos, se consigue ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. (Carrasco, 2009).

Es primordial tener en cuenta que la existencia de descripción de funciones en una empresa orienta a los empleados a tener un norte en el desarrollo de su cargo, de ahí parte la dinámica del conocer cuáles son sus objetivos y el alcance de su cargo. De acuerdo con esta herramienta se pueden mejorar los procesos de cada cargo, conocer los niveles de dependencia y jerarquía, los tiempos establecidos para llevar a cabo cada función concatenados con los otros cargos alineados a su departamento.

El estudio que se realiza en cada descripción de funciones permite tener transparencia en la ejecución de las actividades diarias, en donde cada ejecutivo plasma el saber hacer de las funciones principales, secundarias y eventuales del cargo.

Al tener una estructura definida según los niveles de mando gerencial, mandos medios y mandos operativos, se conocerá la relación interna, la dependencia y las responsabilidades entre un cargo y el otro.

“Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman o distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace

el ocupante) la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace).” (Chiavenato, 2011, pág. 190).

“Desde otra perspectiva, el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Así mismo los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales” (Chiavenato, 2011, pág. 165).

Cuando existe la necesidad de diseñar un cargo, es porque se requiere diferenciar las responsabilidades y atribuciones de un cargo con el otro, en el cual se da el orden de como lo hace y para que lo hace. La persona que lo ejecuta tiene un rol, en el cual desarrolla las funciones devenidas en el cargo con su periodicidad, sus relaciones internas, externas, condiciones, atribuciones, niveles de responsabilidad y sus competencias.

“Para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién responde) los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado” (Chiavenato, 2002, pág. 167).

La descripción y el análisis de cargos están relacionados con la productividad y competitividad de las organizaciones, ya que lo más importante para el desarrollo de cualquier empresa son las personas que trabajan en la misma, así como también la forma y los métodos que utilizan para hacerlo. La descripción de puesto de trabajo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades, en tanto que las especificaciones del puesto se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir para desarrollar sus tareas diarias (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2004).

El nivel alto de desarrollo y experticia que tenga el potencial humano de una empresa hace que se delinee y mejoren los procedimientos de la organización, con procesos estructurados de tal manera que crean diversidad en la forma de alcanzar la visión proyectada.

2.6 Competencias

“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresa y/o mercados diferentes” (Alles M. A., 2008, pág. 33).

Al trabajar el concepto de competencias, se generan muchas ideas relacionadas al comportamiento humano, en el que se define la única forma para diferenciar el potencial de cada individuo que forma parte de la empresa, con su particularidad al elaborar y ejecutar sus funciones, teniendo en cuenta que todos están expuestos a dar lo mejor pero sus competencias los identifican cuando logran cumplir los objetivos del cargo.

Paola Ochoa, Kety Jáuregui, Tatiana Gómez, Betty Ruiz, Virginia Lasio (2017, pág. 30) definen las competencias como “El resultado de experiencias integradoras de aprendizaje en las cuáles las destrezas, las habilidades y el conocimiento interactúan para formar aprendizaje que tienen valor de cambio en relación con la tarea para la cual se ensamblaron”.

Gumbau Nieto, Rosa María Grau, Sonia Agut (2001, pág. 12) citan a Spenser y Spenser quien define las competencias como las características esenciales (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relaciona, de forma casual con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación.

Mientras que la Organización Internacional del Trabajo manifiesta que es “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores” (OIT, 2012).

“Una competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” (Spencer & Spencer , 1991). Este autor divide el concepto en tres características: subyacente que significa que predomina la personalidad; relacionada significa que predice una conducta; y referenciado que permite medir y analizar si está bien o mal.

Las competencias son comportamientos que pueden ser observados y comprobados, muchas veces refleja quienes somos como personas y como nos comportamos en situaciones específicas.

2.6.1 Gestión por competencias

“La Gestión por Competencias se define como una herramienta del talento humano con una propuesta específica basada en los resultados de los empleados en un determinado proceso de gestión y a su vez alineado sinérgicamente con los resultados de la empresa” (Guerrero Dávalos, Valverde , & Gorjup, 2013, pág. 251).

“La Gestión por Competencias, que busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva” (Chávez Hernández, 2012).

“La Gestión de Competencias en el ámbito empresarial, hace énfasis a un compromiso de cada uno de sus miembros, lo cual, propone un sistema eficiente en dirección a la capacidad innovadora y creativa bajo el marco social-laboral y empresarial en donde se desempeña, siempre y cuando este fundamentada en las habilidades del personal” (García Gonzáles, García Rodríguez, Pérez Marimón, Gónzales Pérez, & Martínez López, 2014).

“En definitiva, su aplicación en las diferentes organizaciones ha cobrado un valor importante en cuanto a los requerimientos del mercado, tratando de desarrollar e implementar un personal idóneo a las necesidades, es así que se transforma en una tarea ardua la selección del talento humano, en lo que se refiere a competencias y conocimientos, logrando con esto una ubicación correcta en sus respectivas áreas de cada miembro de la organización” (Chávez Hernández, 2012).

El proceso de Gestión por Competencias, ayuda no sólo a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades o potenciar las que ya tenían, también aporta de gran manera a la productividad de la compañía y al logro de los objetivos, hace a la organización tener una ventaja competitiva en el mercado, frente a las demás organizaciones que todavía no implementan el proceso de Gestión por Competencias.

2.6.2 Tipos de competencias

En el libro de Martha Alles Dirección Estratégicas de RRHH (Alles M. , Dirección Estratégica de RRHH - Casos, 2016) indica que la utilización de un diccionario de competencias ayuda a construir el modelo y los formatos. Existen competencias de varios tipos que podemos clasificar en tres grandes grupos:

“Competencias Cardinales / Organizacionales: Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización sin importar el cargo que van a desempeñar, usualmente están empatados con los valores que se viven dentro de la organización y son evidenciados en el día a día por los colaboradores”.

“Competencias Específicas Gerenciales: Son aplicables a ciertos grupos de colaboradores, en la mayoría de los casos a jefes o cargos de nivel superior, se pueden subclasificar en altos ejecutivos y directores”.

“Competencias específicas por área: Se aplican a toda la compañía, pero por cada área de trabajo, en función a las necesidades de los diferentes departamentos que está dividida en la organización”.

Cada modelo por competencias se desarrolla de acuerdo con el enfoque o necesidad que desea la organización, no es necesario abarcar todo el organigrama, se puede empezar con un piloto en un área en particular y luego generalizarlo y aplicarlo en toda la compañía.

2.7 Diccionario de competencias

La organización debe definir en primera instancia su Diccionario de Competencias, sobre la base de su misión, visión, valores y planes estratégicos (Alles M. , Dirección Estratégica de RRHH - Casos, 2016). Si la organización no tiene definidos estos pilares, este es el momento

correcto para hacerlo, ya que de aquí en adelante serán la fuente de información para definir las competencias y sus niveles. Varios conceptos se presentan a continuación:

“Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia” (Alles M. , 2009, pág. 48).

“Dentro de la implementación de los sistemas de calidad, que hoy en día rigen a la mayoría de las empresas, es necesario garantizar la idoneidad de los trabajadores; lo cual se logra a través de la estructuración de un sistema de gestión por competencias, lo cual, según Martha Alles es una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia del negocio” (Garavito, 2007, pág. 22)

Se debe precisar que el tener implementado un manual o diccionario de competencias, ayuda a descubrir la esencia que tiene cada rol, porque de esta manera conocemos si los colaboradores están alineados a desarrollar y cumplir la efectividad del negocio.

En la revista *El Enfoque por Competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos humanos* de Mayelin Becerra Gálvez y Francisco Campos Ahumada, citan a Leonard Mertens quien relata sobre la necesidad que se presentó en la década de 1970 de modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos, como consecuencia de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y por sobre todo por el desarrollo de tecnologías y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos; es en este escenario donde el concepto de Competencia emerge como una forma de resolver estas demandas, ya que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores (Becerra Gálvez & Campos Ahumada, 2012, pág. 3).

De igual modo, el modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada. A su vez, permite integrar entorno al concepto

de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.) (Becerra Gálvez & Campos Ahumada, 2012, pág. 3).

La definición de competencias y la creación de un diccionario pueden ser aplicadas en todos los procesos del área de Recursos Humanos de una organización, ya que, al delimitar las aptitudes y comportamientos de los trabajadores, se pueden mejorar procesos de selección, sucesión, formación y desarrollo, planes de carrera, compensación y evaluación de desempeño, entre otros (Bernal, 2011).

Al tener bases estructuradas en cada departamento o área hace que las políticas, procesos y procedimientos sean más eficaces y se puedan concatenar con cada uno de los subprocesos de Recursos Humanos.

Para poder dar definición al Diccionario de Competencias, se debe tener en cuenta que la palabra diccionario, hace referencia según la Real Academia de la Lengua Española a un “Libro en el que se recogen y explican de forma ordenada voces de una o más lenguas, de una ciencia o de una materia determinada.” Lo anterior puede suponer que un Diccionario de Competencias es un libro en el que se recogen y explican de forma ordenada las aptitudes y comportamientos de un individuo para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. (Bernal, 2011)

En muchas ocasiones los individuos desconocen lo que son capaces de aportar, pero con el desarrollo de las actividades en su cargo y bajo el acompañamiento permanente de sus mentores, jefes o aliados estratégicos (compañeros de trabajo, proveedores o clientes) se dan cuenta que poseen cualidades y aptitudes para realizar ciertas funciones, por lo que los convierte en personas que saben muchas cosas, que tienen un amplio espectro, que saben de todo y en profundidad o también conocidas como polímatas.

Es necesario entonces incluir este concepto a las organizaciones, la organización define, en primera instancia, su Diccionario de Competencias en base a su misión, visión, valores y

planes estratégicos. La utilización de un diccionario estándar de competencias ayuda a acortar los tiempos de armado de un modelo de descripción de cargos basado en competencias. Se denomina “armado” o “arquitectura” a los primeros pasos o etapas de su construcción. El armado del modelo culmina con la asignación de competencias a los puestos, para lo cual se utilizará el Diccionario de Competencias (Alles M. A., Diccionario de Competencias la Trilogía tomo I, 2009).

2.8 Teorías Varias

Martha Alles presenta un modelo de gestión por competencias, que inicia en todos los casos, con la información estratégica de la organización: su misión y visión y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida es ideal para desarrollar los descriptivos de cargos, se puede trabajar con información ya existente en la compañía o bien redefiniendo todos estos aspectos (Alles M. A., Diccionario de Competencias, 2015).

Se puede apoyar este estudio en dos teorías de motivación, por un lado, tenemos la teoría de Abraham Maslow quien introdujo por primera vez el concepto de la jerarquía de necesidades en su artículo “A Theory of Human Motivation” en 1943 y en su libro “Motivation and Personality”. La Pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que indaga acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, las acciones nacen de la motivación encaminada hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar. Maslow proponía cinco grandes grupos: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de reconocimientos, y finalmente necesidades de autorrealización.

Otra teoría que se desarrolla en base a las motivaciones es la de Frederick Irving Herzberg, quien identifica factores determinantes para la motivación de los colaboradores tales como: realización, conocimientos, el propio trabajo, responsabilidad y promoción. Estos aspectos contribuyen muy poco al malestar o insatisfacción, pero son muy poderosos para generar motivación cuando se dan. Un trabajador que no conoce cuáles son sus funciones, o lo que se espera de él dentro de la organización es un elemento que trabaja sin rumbo, sin

compromiso y por lo tanto no contribuye al 100% con los objetivos de la compañía (Herzberg, 2012).

En el libro *Gestión de Recursos Humanos* de Gómez Mejía Balkin Cardy, (Gómez-Mejía, Balkin, & Delgado Piña, 2011) mencionan varias teorías que serán de gran ayuda para comprobar la necesidad de esta práctica; una de ellas es el Establecimiento de Objetivos de Edwin Locke quien sugiere que los objetivos del empleado permiten explicar la motivación y el rendimiento laboral. La teoría de las características del trabajo desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham, afirman que los empleados estarán más motivados y satisfechos con su trabajo, en tanto el trabajo tenga determinadas características esenciales.

Existen varios modelos para desarrollar el Descriptivo de Cargos basado en competencias, cada modelo debe ser adaptado a la realidad de la compañía. En el libro (Dessler & Varela Juárez, 2011) se describe el modelo propuesto por Darin Hartley y los pasos a seguir para el desarrollo de un descriptivo de cargos que se ajusta a las necesidades de MREC: 1. Saludar a los participantes, 2. Explicar concisamente el proceso el análisis de puestos de trabajo y los roles que juega el participante en tal proceso, 3. Dedicar cerca de 15 minutos para determinar el ámbito del puesto que se va analizar y llegar a un acuerdo sobre el resumen básico del puesto, 4. Identificar las áreas funcionales o de responsabilidades generales ya sean administrativo o de supervisión, 5. Identificar tareas del puesto, 6. Imprimir las tareas y pedir que sean firmadas.

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo no experimental, de tipo transversal descriptivo. Pretende obtener una imagen de la situación actual de la empresa para poder implementar nuevas prácticas como los descriptivos de cargos y funciones por competencias en la compañía.

Reyes (2000) “La Investigación Cualitativa no experimental se basa en la observación de fenómenos tal y como se ocurren en su contexto natural para después analizarlos; de tipo transversal es decir que se recolectaran datos en un solo momento”. “Investigación Descriptiva recolecta datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos y reportan los datos que obtienen”.

En el artículo de Tomás Reyes (Reyes, 2000) Métodos Cualitativos de la Investigación, mencionan a Marshall y Rossman quienes dicen “por lo general en el proceso de investigación cualitativa se observan los siguientes pasos: el diseño del estudio, la recopilación de datos, el análisis de datos y la retroalimentación”.

“El diseño consiste en formular las preguntas de la investigación considerando el uso que habrá de hacerse de los resultados, el interés puramente científico, también incluye la selección de la muestra de estudio y de las técnicas a utilizar para la recopilación de la información. En el análisis de datos se aplican diversos procedimientos para organizar e interpretar la información, de tal manera que proporcione un retrato más aproximado a la realidad. Dentro de las técnicas de este tipo de investigación se encuentran: la observación, la entrevista, informantes claves, grupos focales, biografías, revisión de documentos oficiales, estudio de casos y cuestionarios” (Reyes, 2000).

3.2 Diseño de la Investigación

Para este trabajo de investigación, se realizará una investigación no experimental, es decir se va a observar la situación actual de la organización, para luego determinar la necesidad de trabajar bajo un esquema de competencias. Los pasos para seguir son:

- Realizar observaciones de las actividades diarias y comportamiento de los colaboradores.
- Aplicar encuestas para detectar la necesidad de perfiles de cargos por competencias.
- Realizar entrevistas al personal para hacer un levantamiento de información básica de los colaboradores y conocer las funciones desempeñadas en cada uno de los cargos.
- Presentar un diccionario de competencias, mismo que se utilizará para los demás procesos de Recursos Humanos.

3.2.1 Muestra

MREC Intermediaria de Reaseguros cuenta con 23 colaboradores; la muestra fue seleccionada incluyendo a todo el personal a excepción de los altos mandos de la compañía, por lo que se trabajó con 17 funcionarios.

Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se seleccionó a todo el personal excepto el presidente y vicepresidentes de área, ya que, por la naturaleza del negocio, viajan constantemente y no existe el espacio ni el tiempo para solicitar la información necesaria para el levantamiento de funciones. Los empleados de la muestra están distribuidos de la siguiente manera:

- Departamento Administrativo y Financiero: 7 personas.
- Departamento de Reclamos: 2 personas.
- Departamento Comercial: 1 persona.
- Departamento Técnico Comercial: 7 personas.

3.2.2 Técnicas de recolección de información

3.2.2.1 Observación

Rocío Fernández Ballesteros (1992) plantea que “Observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuáles poder formular o verificar hipótesis”.

La observación fue uno de los métodos utilizados para esta investigación, ya que es importante entender el comportamiento de las personas y el giro del negocio. Un punto crítico

dentro de esta investigación es entender la forma de trabajar y relacionarse del accionista mayoritario (dueño de la empresa) con los trabajadores ya que sus ideas son muy cambiantes en cuánto a los procesos de Recursos Humanos.

El periodo de observación fue de aproximadamente cuatro meses de septiembre a diciembre de 2019. La forma de realizarla fue ver el comportamiento de los 17 colaboradores, adentrándose en el giro del negocio, entendiendo a quién se dirigen cuando tienen dudas o cuando ocurre un problema. En el día a día se presentaron diferentes situaciones que hacen referencia a la misma problemática, no tener claras sus funciones o líneas de mando; se tomaron apuntes de una manera no estructurada.

A continuación, se presentan los casos observados:

Caso 1. Departamento de Reclamos: En repetidas ocasiones se percibió que las líneas de mando no están correctamente definidas; las ejecutivas cuentan con un asesor externo quien da soporte y despejan inquietudes de los casos de siniestros presentados. Este asesor está bajo la modalidad de servicios prestados, asiste a la oficina tres veces por semana. Luego de la reunión de trabajo en dónde se exponen todos los casos abiertos se toma una primera decisión. Luego de esta reunión las ejecutivas se ven en la obligación de presentar el caso nuevamente ante el vicepresidente técnico (años anteriores era la persona encargada de los siniestros) y este da nuevas instrucciones a las ejecutivas. Ahora ellas tienen dos puntos de vista diferentes y no tienen claro cuál es la mejor forma de resolver el siniestro. Cuando esto ocurre, las ejecutivas buscan una tercera opinión con el dueño de la empresa, quien expone una forma diferente de resolver el caso. Todo este proceso toma aproximadamente cinco horas.

Se realiza una reunión con el equipo de reclamos, quienes comentan que el proceso se torna muy extenso al tener que presentar el mismo caso a tres personas diferentes, con tres criterios diferentes, cuando ellas saben que al final del proceso la decisión la toma el vicepresidente técnico, a pesar de conocer esto deben pasar por estas tres instancias.

Caso 2. Departamento Técnico: El equipo técnico cuenta con varios ejecutivos técnicos comerciales, y un jefe técnico comercial. La teoría indica que es al jefe a quien deben reportar

sus ausencias, permisos, atrasos, vacaciones y problemas propios del día a día. En la práctica se puede observar que esta persona fue nombrada jefe por sus años dentro de la compañía, pero no tiene autoridad y tampoco liderazgo para tomar decisiones de ninguna índole, ni con el personal ni con el trabajo. Todo debe ser consultado con el vicepresidente técnico.

Caso 3. Departamento Técnico: Se puede observar que en el día a día el equipo no tiene claro cuáles son las funciones que deben realizar, a pesar de que se han especializado por áreas de negocio, no conocen bien los mercados, no conocen los contactos para solicitar respaldos, constantemente deben consultarlo con el jefe, cuando estas actividades deberían darse con más fluidez y agilidad, porque horas de retraso representan para la compañía la pérdida del negocio. Cuando se tomó la decisión de hacer el trabajo especializando al equipo por áreas, no se realizó una inducción, no se cruzó información, no se tomó en cuenta que habilidades tenían que desarrollar para cada línea, no se consultó los conocimientos previos.

Caso 4. Departamento Comercial: La persona que fue contratada para el área comercial no pasó por un proceso de selección con el departamento de Recursos Humanos, fue una decisión unilateral, sin pruebas, sin referencias, sin entrevistas. Esta persona tiene experiencia en ventas de seguros, pero no de reaseguros. Bajo la insistencia de ambas unidades técnicas se solicitó un entrenamiento mínimo de dos meses antes de pasar a la gerencia comercial. Como no se tenía previsto el ingreso de este recurso, el descriptivo de cargo se fue construyendo durante su proceso de inducción. No se planificó su ingreso, no se presupuestó su sueldo. El Departamento Financiero y RRHH no fueron tomados en cuenta para esta contratación.

Caso 5. Departamento Financiero y Administrativo: Las actividades realizadas por la contadora son muy operativas, este recurso además de analizar balances y cuentas contables ingresa asientos de diario, realiza cheques, comprobantes de egreso, y actividades que la alejan de las funciones propias del cargo de una contadora general.

Por otro lado, la asistente contable quien en la actualidad ha desarrollado más experiencia y destrezas en su trabajo, da soporte a la vicepresidencia comercial con un cuadro que se debe presentar una vez por semana consolidando todos los movimientos comerciales

nacionales y del exterior; en este cuadro se presentan las ventas, proyecciones, futuros negocios, negocios perdidos etc. El desarrollo de esta actividad tomar alrededor de 3 horas. Esta actividad no está relacionada con el área contable, realiza la unificación de la información de forma mecánica, lo que genera constantemente errores; y por lo tanto debe dedicarle más horas de trabajo a este archivo. Se conversó con el vicepresidente técnico comercial para suprimir esta responsabilidad de la asistente contable, sin embargo, la respuesta fue que la información es sensible y que no debe ser manejada por el departamento comercial ni por el departamento técnico.

3.2.2.2 Entrevistas

La entrevista es “una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales” (Melgosa, Aristegui Frauda, & Ruiz Olabuénaga, 2002).

“La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado” (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1999).

Las entrevistas fueron la fuente de recolección más importante en el desarrollo de esta investigación. El objetivo de esta técnica fue conocer mejor a cada uno de los colaboradores, con datos básicos como edad, nivel de estudio, jefe inmediato, funciones, relaciones internas/externas y misión del cargo que desempeñan.

Se elaboró un cronograma para entrevistar de manera ordenada a cada uno de los 17 empleados de la muestra descrita anteriormente.

Ilustración 2 Cronograma de entrevistas

CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS
PERSONAL MREC INTERMEDIARIA DE REASEGUROS

FECHA	RESPONSABLE DE ENTREVISTAR	DEPARTAMENTO	CARGO	NOMBRE	HORA
2019-09-24	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Adm. y Fin.	Asistente Contable y Tesorería Nacional	Maricela	11h00 a 12h00
2019-09-26	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Adm. y Fin.	Recepción	Fátima	10h00 a 11h00
2019-09-26	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Adm. y Fin.	Servicios Generales	Edison	11h00 a 12h00
2019-09-26	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Adm. y Fin.	Chofer de presidencia	Javier	12h00 a 13h00
2019-09-26	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Adm. y Fin.	Contadora General	Denisse	15h00 a 16h00
2019-09-27	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Adm. y Fin.	Tesorería Internacional	Valeria	10h00 a 11h00
2019-10-02	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Comercial	Gerente Comercial	Oscar	09h00 a 10h00
2019-10-03	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Reclamos	Ejecutiva Senior de Reclamos	Angélica	15h00 a 16h00
2019-10-03	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Reclamos	Ejecutiva de Reclamos	Gabriela	16h30 a 17h30
2019-11-15	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Técnico Comercial	Ejecutiva Técnico Comercial	Rocío	15h00 a 16h00
2019-11-18	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Técnico Comercial	Ejecutivo Senior Técnico Comercial	Josue, Liliana, Ma. Carmen, Marcela, Andrés	15h00 a 16h00
2019-12-06	Ejecutiva de Adm. y RRHH	Técnico Comercial	Jefe Técnico Comercial	Luis	15h00 a 16h00
2019-12-15	Vicepresidente Adm. y Financiero	Adm. y Fin.	Ejecutiva de Administración y RRHH	Tatiana	09h00 a 10h00

Elaborado por los autores

El formato que se utilizó para realizar las entrevistas fue el siguiente:

Tabla 3 Formato Entrevistas

• Fecha:	
• Nombre:	
• Edad:	
• Nivel de educación:	
• Años de experiencia:	
• Aspiraciones:	
• Cargo:	
• Jefe inmediato:	
• Tiene personas a cargo:	
• Misión de su cargo:	
• Relaciones Internas:	
• Relaciones Externas:	

Elaborado por las autoras

3.2.2.3 Encuestas

Harrie Jansen menciona la definición de Robert M. Groves, Floyd J. Fowler, Jr., Mick P Couper, James M. Lepkowski, Eleanor Singer y Roger Tourangeau del libro Survey Methodology publicado en el 2004: “La encuesta es un método sistemático para la recopilación de información de [una muestra de] los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros” (Jansen, 2012).

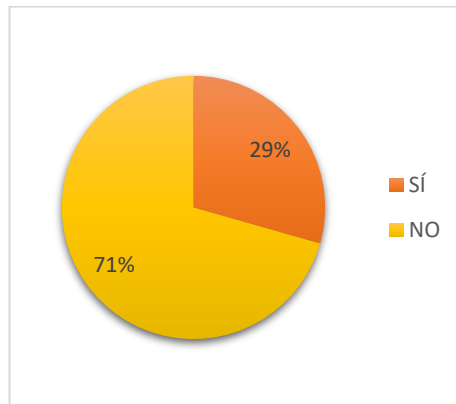
El cuestionario aplicado a las 17 personas de la muestra del personal de MREC presentó 11 preguntas, las cuales permitirán conocer la situación inicial de la empresa, entender las necesidades de los colaboradores y tener un punto de partida para poder tomar medidas correctivas. Ver Anexo 1.

3.3 Análisis e Interpretación de la situación actual de la empresa

Para entender mejor la situación inicial de la compañía, se presentan a continuación los resultados de las encuestas que se realizaron a 17 colaboradores de la muestra.

1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos?

Ilustración 3 Departamento de Recursos Humanos



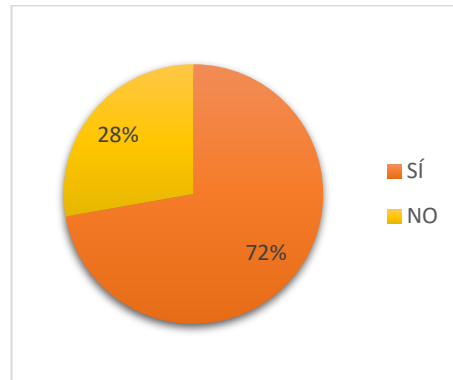
Fuente: Encuesta al personal de MREC
Elaborado por: Autores

La percepción de los empleados es que no existe un departamento de Recursos Humanos, ya que es una sola persona la que maneja los subprocesos y no en su totalidad

por esto los resultados demuestran que no consideran que haya un departamento de Recursos Humanos propiamente.

2. *¿Conoce usted si la empresa tiene un organigrama?*

Ilustración 4 Organigrama

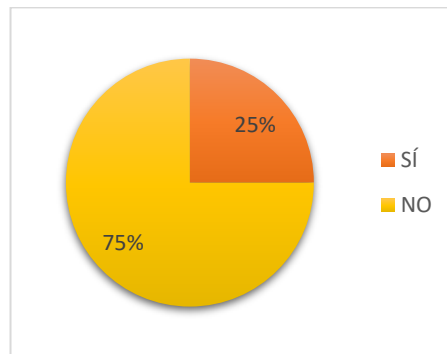


*Fuente: Encuesta al personal de MREC
Elaborado por: Autores*

El 72% de los colaboradores, saben que existe un organigrama porque se han realizado varios intentos de hacer la estructura de la compañía de forma socializada. Sin embargo, no es una figura que todos conocen como se demuestra en la siguiente pregunta.

3. *¿El organigrama ha sido socializado con todos los empleados?*

Ilustración 5 Socialización de Organigrama

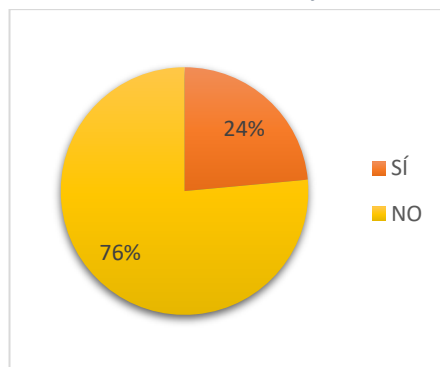


*Fuente: Encuesta al personal de MREC
Elaborado por: Autores*

El organigrama de MREC es de conocimiento únicamente de la Vicepresidenta Administrativa y Financiera y del dueño de la organización, no se ha entregado a cada uno de los colaboradores la estructura organizacional formal.

4. *¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?*

Ilustración 6 Manual de funciones

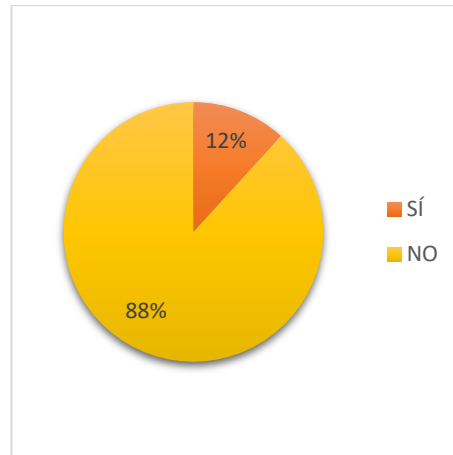


*Fuente: Encuesta al personal de MREC
Elaborado por: Autores*

Las personas tienden a confundir lo que es un manual de funciones con los descriptivos de cargos, creen que son el mismo documento, es por esto por lo que el 24% afirma que, si existen manuales de funciones, cuando en realidad no es así.

5. *¿Cuenta la empresa con un manual de descripción de puestos de trabajo?*

Ilustración 7 Manual de descripción de puesto de trabajo

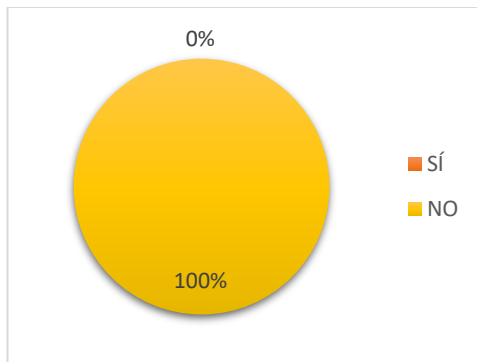


*Fuente: Encuesta al personal de MREC
Elaborado por: Autores*

Años atrás se había intentado levantar información para la elaboración de descriptivos de cargos, esto ocurrió cuando la empresa manejaba de 3 a 5 personas. Las personas con mayor antigüedad en la organización indicaron que si existe este documento, cuando para el personal nuevo esto no se ha realizado.

6. ¿Sabe usted si la empresa realiza los procesos de selección adecuados?

Ilustración 8 Procesos de Selección



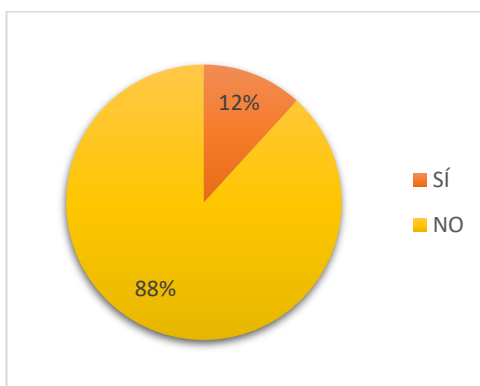
Fuente: Encuesta al personal de MREC

Elaborado por: Autores

Dada la forma en la que se han incorporado nuevos colaboradores en los últimos cuatro meses del año 2019, el personal considera que los procesos de selección no son los adecuados, no siguen un proceso ni un protocolo. La selección se hace a conveniencia del dueño de la empresa, y luego se comunica a la persona de Recursos Humanos para el respectivo ingreso.

7. ¿Conoce usted lo que es un perfil por competencias?

Ilustración 9 Perfil por Competencias



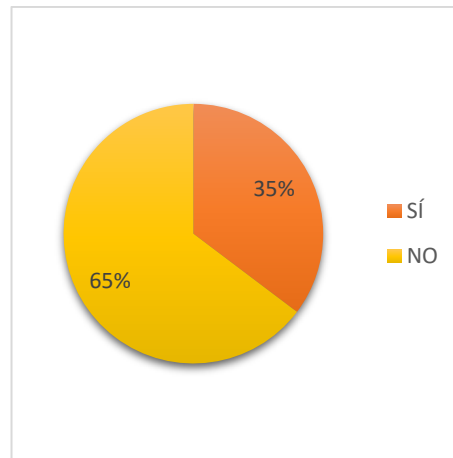
Fuente: Encuesta al personal de MREC

Elaborado por: Autores

El personal no está relacionado con el término competencias, no saben que es o a que hace referencia este término. Sin embargo, dos personas han contestado que si conocen lo que es un perfil por Competencias.

8. *¿Conoce las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?*

Ilustración 10 Funciones



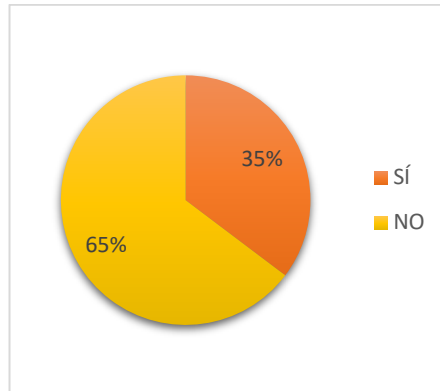
Fuente: Encuesta al personal de MREC

Elaborado por: Autores

En esta pregunta tenemos que el 35% conoce claramente sus funciones, lo que es anormal que a pesar de que la mayor parte del personal tiene más de un año en la compañía aún hay personas que no tienen claras sus funciones, esto en base a lo observado es porque la comunicación con sus jefes inmediatos no es abierta.

9. ¿Tiene claro las líneas de mando o jerarquías dentro de su área de trabajo?

Ilustración 11 Líneas de mando

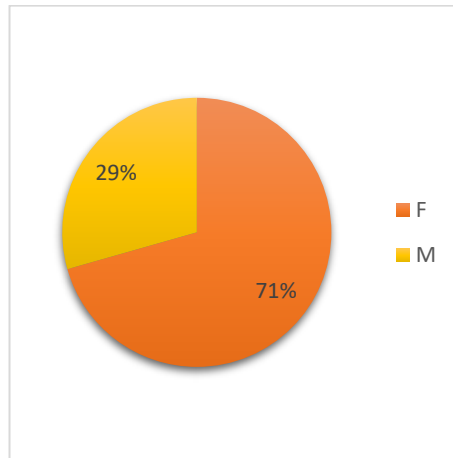


*Fuente: Encuesta al personal de MREC
Elaborado por: Autores*

El 35% consideran que si conocen a quien deben reportarse sus actividades, ausencias o permisos, sin embargo, el 65% declara no saber a quién debe dirigirse para hacer consultas. La empresa ha evolucionado y crecido de manera rápida, los jefes han rotado por diferentes áreas, por lo que al momento de hacer consultas propias del negocio el personal no tiene claro con quien debe canalizarlas. Se han realizado varios intentos por aclarar este panorama, a pesar de esto, no se ha tenido el éxito esperado.

10. Sexo

Ilustración 12 Sexo

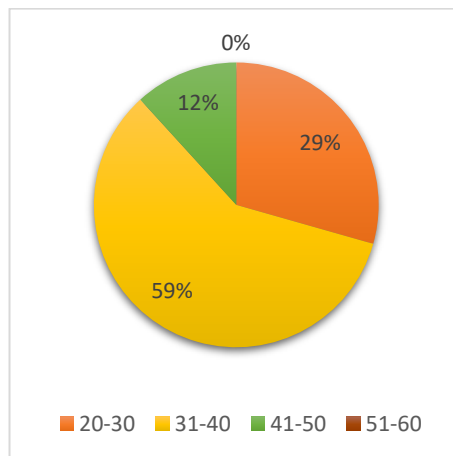


*Fuente: Encuesta al personal de MREC
Elaborado por: Autores*

Para efectos informativos es importante conocer cómo se divide la población en cuanto a género. 12 personas son mujeres y 5 son varones.

11. Rango de edad

Ilustración 13 Rango de edades



*Fuente: Encuesta al personal de MREC
Elaborado por: Autores*

La mayor concentración de empleados están en el segundo rango analizado que es de 31 a 40 años, esto es positivo por la homogeneidad de criterios, formas de trabajar y rasgos generacionales.

3.4 Análisis de Resultados

Luego de analizar los resultados de la encuesta es importante destacar los puntos críticos de esta evaluación inicial.

La comunicación dentro de la organización es cerrada, no se permite distribuir la información de manera uniforme, los colaboradores conocen los cambios una vez que han sucedido y atraviesan por un proceso de adaptación con las nuevas directrices. El dueño de la organización considera que notificar los cambios es exponer la compañía y permitir que se filtre la información.

Por otro lado, la persona encargada del área de Recursos Humanos tiene información limitada de los cambios o situaciones que se van a dar en la compañía y no tiene autoridad para decidir o proponer mejoras que impacten de manera positiva a los colaboradores.

Otro punto importante es establecer líneas de mando en toda la organización, las áreas deben trabajar con una guía, no pueden tener 2 o 3 jefes a quienes consultar sus procesos o avances, esto dificulta y retrasa el trabajo diario.

La ausencia del Descriptivo de Cargos impacta de manera negativa en los colaboradores ya que no tienen definidas sus funciones, no conocen el alcance de sus acciones y como las decisiones que toman en el día a día impactan al logro de los objetivos.

3.4.1 Levantamiento de descriptivos de cargos por competencias

Para realizar el levantamiento de Descriptivos de Cargos, se realizaron entrevistas personalizadas con cada uno de los colaboradores. Se debe dar una pequeña introducción explicando que se va a realizar, la importancia de la entrevista, la importancia de conocer cuáles son sus funciones, como será la utilizada esta información. Este proceso también se puede realizar entregando formularios con las preguntas para que los colaboradores contesten, sin embargo, se consideró que sería más efectivo entablar un diálogo con cada uno de ellos.

3.4.1.1 Datos generales y Misión del cargo

Dentro de los datos generales se tienen 5 ítems:

- **Cargo:** Para conocer la denominación del puesto de trabajo.
- **Número de ocupantes:** Para conocer cuantas personas tienen el mismo cargo.
- **Jefe inmediato:** Para conocer líneas de reporte o líneas de mando.
- **Personas a cargo:** Conocer si se cuenta con subordinados.
- **Fecha de aprobación:** Para saber cuál fue la última fecha de actualización del descriptivo.

La misión del cargo: Permite conocer la razón de ser del puesto de trabajo y entender de qué manera contribuye para alcanzar los objetivos de la empresa.

3.4.1.2 Organigrama

Se extrae del organigrama general el área específica donde se ubica el cargo que se está presentando.

3.4.1.3 Funciones y responsabilidades esenciales

En esta sección se describen las funciones propias del cargo, se manejan tres premisas claves: que hace, como se hace y para qué o hace. También se pregunta la periodicidad de las actividades descritas.

3.4.1.4 Recursos

Esta sección se utiliza, en caso de que las personas manejen uno o varios sistemas, si utilizan algún medio de transporte para realizar sus funciones o un equipo en particular.

3.4.1.5 Perfil requerido para el cargo: Educación, Experiencia, Competencias

Esta sección se divide en dos secciones, la primera sirve para determinar el nivel de estudio de los aspirantes u ocupantes del cargo, se debe especificar cursos especiales, experiencia, capacitación, nivel de educación, talleres, idiomas, certificaciones etc.

Y la segunda sección las competencias necesarias para el cargo y su nivel de desarrollo. Para esta sección es necesario tener identificadas las competencias organizacionales y

competencias del departamento. Previo a realizar esta sección se debe construir un diccionario de competencias con sus definiciones y niveles de desarrollo.

3.4.1.6 Relaciones Internas y Externas

Esta sección es un insumo para conocer con que áreas de la compañía tiene relación este cargo, y a nivel externo con que personas o entidades se vincula.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

Se elaboró un formato de descriptivo de cargos el cual se encuentra en el anexo 2, mismo que podrá ser utilizado para construir cualquier descriptivo futuro que requiera la compañía.

4.1 Tabla de listado de cargos

Este apartado presenta el listado de los cargos para los cuáles se van a construir los Descriptivos de Cargos y posteriormente el manual de funciones de MREC.

Tabla 4 Listado de Cargos

Área Administrativa y Financiera	Servicios Generales
	Chofer de presidencia
	Recepción
	Ejecutiva de Administración y RRHH
	Contadora
	Asistente Contable y Tesorería Nacional
	Ejecutiva de Cobranzas y Tesorería Internacional
Área de Reclamos	Ejecutivo Senior Reclamos
	Ejecutiva de Reclamos
Área Técnica Comercial	Ejecutivo Senior Técnico Comercial
	Ejecutivo Técnico Comercial
	Jefe Técnico Comercial
Área Comercial	Gerente Comercial

Fuente: MREC Intermediaria de Reaseguros

Elaborado por las autoras

4.2 Diccionario de Competencias

Este apartado recopila las competencias organizacionales y las competencias de los departamentos de la compañía MREC, que luego serán utilizadas para desarrollar los descriptivos de cargos.

Diccionario de Competencias
MREC Intermediaria de Reaseguros S.A.

Escala para evaluar las competencias

A (0%) Necesita ser Desarrollada	B (50%) Desarrollada	C (100%) Muy Desarrollada
---	---------------------------------	--------------------------------------

Las definiciones que se presentan a continuación son tomadas de los siguientes autores, con el fin de proporcionar una mejor comprensión de la definición de cada una de las competencias: **Martha Alles** (Alles M. , Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias: El Diccionario, 2002), **Tarcisa y Masis** (Tarcisa & Masis, 2013), y **Spencer y Spencer** (Spencer & Spencer , 1991).

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Representan los valores de la organización, aquello necesario para alcanzar la estrategia. Serán requeridas a todos los colaboradores indistintamente del cargo que desempeñen.

COMPROMISO
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y resaltar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus responsabilidades, tanto los personales como los profesionales.
Necesita ser desarrollada Muestra escasos recursos para apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Muestra poca inclinación para prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
Desarrollada Brinda apoyo e instrumenta decisiones comprometidas por completo con los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los

objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Muy desarrollada Promueve el sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Necesita ser desarrollada Muestra escasos recursos para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Tiene poca habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. No logra escuchar al otro y comprenderlo. Se dificulta comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Desarrollada Brinda la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Utiliza la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Muy desarrollada Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Promueve la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL
<p>Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.</p>
<p>Necesita ser desarrollada Muestra escaso reconocimiento de los atributos y las modificaciones de la organización. Se dificulta la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.</p>
<p>Desarrollada Esta atento a reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.</p>
<p>Muy desarrollada Promueve el reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Facilita la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.</p>

LIDERAZGO
<p>Es la capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos.</p>
<p>Necesita ser desarrollada Siempre depende de otros, evasivo y carece de liderazgo. Generalmente falla cuando las situaciones son críticas o conflictivas.</p>

Desarrollada Ejerce liderazgo en su equipo en momentos críticos.
Muy desarrollada Gran capacidad de motivación intrapersonal mente e interpersonalmente por medio de una actitud comprometida con las metas y asumiendo una dirección fuerte y efectiva de manera constante. Influye en cada uno de sus miembros para alcanzar metas de alto rendimiento, en cualquier circunstancia y asumiendo un rol de apoyo e inspiración.

INTEGRIDAD
Es la capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.
Necesita ser desarrollada Reacciona en forma defensiva lo que evidencia que carece de integridad, no admite sus errores.
Desarrollada Comportamiento integral, tal como espera la organización de él (ella).
Muy desarrollada Su actitud genera confianza debido a su transparencia al momento de admitir sus errores. Esta manera íntegra de actuar sin importar cuál comprometida sea la situación, lo que le permite asumir las consecuencias por sus actos y hacer las enmiendas que sean pertinentes para cambiar o mejorar las cosas.

TRABAJO EN EQUIPO
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo.
Necesita ser desarrollada Muestra escasa capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o

empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo.

Desarrollada Brinda la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo.

Muy desarrollada Facilita la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR DEPARTAMENTOS

Necesarias para los grupos departamento al que pertenecen

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO
Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.
Necesita ser desarrollada Escasa capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Falta asociarse con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.
Desarrollada Brinda la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia

con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.

Muy Desarrollada Promueve la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Facilita asociarse con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.

CALIDAD DEL TRABAJO

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise basada en los hechos y la razón. Demostrar constantemente el interés de aprender.

Necesita ser desarrollada Escasa excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable. Tener la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Mejorar el conocimiento profesional y la expertise basada en los hechos y la razón. Indicar constantemente el interés de aprender.

Desarrollada Promueve la excelencia en el trabajo a realizar. Involucra tener amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable. Brinda la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise basada en los hechos y la razón. Demostrar constantemente el interés de aprender.

Muy Desarrollada Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable. Implementa la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise basada en los hechos y la razón. Demostrar constantemente el interés de aprender.

DINAMISMO Y ENERGÍA

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto vean afectados su nivel de afectividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

Necesita ser desarrollada Escasa capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo sin que por eso se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

Desarrollada Tiene la disposición para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros en circunstancias adversa con serenidad y dominio de sí mismo.

Muy Desarrollada Promueve en toda la organización y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto vean afectados su capacidad para tomar decisiones, tanto de largo como de corto plazo, o el nivel de actividad propio y de los demás. Alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. Construye un referente en materia de dinamismo y energía.

FLEXIBILIDAD

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

Necesita ser desarrollada Escasa disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

Desarrollada Se adapta fácilmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo

requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

Muy Desarrollada Busca la disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

INICIATIVA

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Necesita ser desarrollada Escasa referencia de actitud permanente, de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Promueve los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Desarrollada Brinda referencia permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Promueve los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Muy Desarrollada Desarrolla la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Actúa de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Promueve los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

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

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

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

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

PRUDENCIA

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

Necesita ser desarrollada Escasa sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con poco sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

Desarrollada Brinda sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

Muy Desarrollada Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común.
Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

RELACIONES INTERPERSONALES / CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

Una **relación interpersonal** es una **interacción recíproca** entre dos o más **personas**. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Necesita ser desarrollada Escasa capacidad para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. Falla en el **proceso comunicativo** está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación no es exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Desarrollada Brinda la capacidad de obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. Promueve el **proceso comunicativo** está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación es exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo.

Muy Desarrollada Promueve la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El **proceso comunicativo** es alto y está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación es exitosa y requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

Necesita ser desarrollada Se Concentra en sus propias habilidades desea mostrar al cliente hechos, o se concentra en sus propias habilidades o en las de su compañía más que en las necesidades del cliente. Otorga el Servicio Mínimo Requerido.

Da una respuesta inmediata “sacada de la manga” a las preguntas del cliente sin indagar en busca de las necesidades o problemas del cliente o considerando el contexto de la pregunta del cliente.

Desarrollada Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los clientes/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades. Hace esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

Muy Desarrollada Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Crea necesidades en los clientes y es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

AUTOCONTROL

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Necesita ser desarrollada Escaso dominio de sí mismo. No controla las propias emociones y reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Desarrollada Mantiene dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Brinda mejorías en cuanto a la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Muy Desarrollada Facilidad en el dominio de sí mismo. Tiene la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, mejora la resistencia a condiciones constantes de estrés.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS
Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.
Necesita ser desarrollada Escasa ayuda a las personas, para que crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás
Desarrollada Brinda la capacidad de ayudar a las personas, para que crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.
Muy Desarrollada Promueve que las personas crezcan intelectual y moralmente. Enseña que el esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás se obtiene de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino demuestra un esfuerzo por desarrollar en los demás.

HABILIDAD ANALÍTICA
Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Necesita ser desarrollada Escaso alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Falta desarrollar la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. No identifica los problemas, no reconoce la información significativa de buscar y coordinar los datos relevantes. Falta incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Desarrollada Brinda mejorías en esta competencia, porque tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Promueve la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis

lógico. Incentiva o busca identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Trata de incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Muy Desarrollada Promueve esta competencia, porque tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. Mejora la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Tiene la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

Necesita ser desarrollada Escasa capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

Desarrollada Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Fija la tendencia al logro de resultados, marcando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Muy Desarrollada Tiene la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

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

Necesita ser desarrollada Escasa habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. No tiene la

capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

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

Muy Desarrollada Promueve el actuar con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Tiene la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización. Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás. Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

Necesita ser desarrollada Escasa habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Falta desarrollar la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. No llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización. No realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás. Falta atender los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan

Desarrollada Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

Muy Desarrollada Promueve la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Tiene la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios

para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Mejora las herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización. Desarrolla acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás. Atiende y realiza los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

4.3 Descriptivos de Cargos por Competencias.

Con la información recopilada en las entrevistas que se realizaron al personal de MREC, se levantó información para la construcción de los Descriptivos de Cargos de las áreas funcionales de la empresa, estos se presentan a continuación:

4.3.1 Descriptivos de Cargos del Área Administrativa y Financiera

4.3.1.1 Servicios Generales

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Servicios Generales” en el cual se detalla sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo.

Servicios Generales

1. Datos Generales

Cargo:	Servicios Generales y Mensajería
Número de Ocupantes:	1
Jefe Inmediato:	Vicepresidente Administrativo - Financiero
Personas a Cargo:	0
Fecha de aprobación:	Diciembre 2019

2. Misión

- Dar soporte al área administrativa y financiera, con tramites varios, limpieza, mantenimiento
- Responsable del abastecimiento de los insumos de cafetería y limpieza, brindando un excelente servicio al personal interno y externo

3. Organigrama



b. Funciones y Responsabilidades Esenciales

- Encargado de la limpieza de la oficina
- Responsable de las compras de cafetería y de limpieza
- Atención a las visitas

- Responsable de hacer pagos y depósitos en cheque o efectivos de servicios varios (proveedores, servicios básicos)
- Entrega de documentos a las cedentes
- Trámites bancarios
- Trámites en entidades públicas y privadas

4. Recursos

- Insumos de limpieza
- Insumos de cafetería

5. Perfil del Cargo

a. Educación

- Bachillerato

b. Experiencia Requerida

- De 1 a 2 años en cargos similares.

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales	Compromiso			X
	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
	Específicas del departamento	Adaptabilidad		X
Flexibilidad			X	
Orientación al cliente			X	

6. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo
- Dpto. Financiero
- Dpto. Reclamos
- Dpto. Comercial

b. Relaciones Externas

- Entidades Bancarias
- Proveedores
- Empresas Públicas

4.3.1.2 Chofer de Presidencia

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Chofer de Presidencia” en el cual se detallan sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo.

Chofer de Presidencia

1. Datos Generales

Cargo:	Chofer de Presidencia
Número de Ocupantes:	1
Jefe Inmediato:	Presidente
Personas a Cargo:	0
Fecha de aprobación:	Diciembre 2019

2. Misión

- Resguardar y movilizar al presidente de la empresa dentro y fuera de la ciudad.
- Dar soporte en tramites personales de la presidencia.

3. Organigrama



c. Funciones y Responsabilidades Esenciales

- Atención a las visitas dirigidas al presidente.
- Movilizar al presidente dentro y fuera del país.
- Pagos varios y trámites personales requeridos

4. Recursos

- Carro del presidente de la empresa

5. Perfil del Cargo

a. Educación

- Bachillerato

b. Experiencia Requerida

- De 1 a 2 años en cargos similares.

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales	Compromiso			X
	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
	Específicas del departamento	Adaptabilidad		X
Flexibilidad			X	
Orientación al cliente			X	

6. Recursos

N/A

7. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo
- Dpto. Financiero
- Dpto. Reclamos
- Dpto. Comercial

b. Relaciones Externas

- Entidades Bancarias
- Proveedores
- Empresas Públicas

4.3.1.3 Recepcionista

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Recepcionista” en el cual se detallan sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo.

Recepcionista

1. Datos Generales

Cargo:	Recepcionista
Número de Ocupantes:	1
Jefe Inmediato:	Vicepresidente Administrativo – Financiero
Personas a Cargo:	1
Fecha de Aprobación:	Diciembre 2019

1. Misión

- Brindar un excelente servicio al cliente interno y externo de la organización, manteniendo un ambiente laboral organizado
- Dar soporte a las actividades diarias de la organización
- Representar a la organización de forma amigable y cordial, cuidando siempre la imagen personal.

2. Organigrama



3. Funciones y Responsabilidades Esenciales

- Atención a visitas y ejecutivos

- Responsable de recibir y distribuir la documentación.
- Responsable de la organización del archivo.
- Responsable del despacho de comunicación a clientes y proveedores.
- Encargado de coordinar con el departamento administrativo la ruta de mensajería.
- Responsable de la distribución del tiempo de la sala de sesiones.
- Control de suministro de cafetería y limpieza.
- Control e inventario de suministros de oficina, coordinado con el departamento administrativo
- Supervisión del aseo e higiene general de la oficina.
- Demás funciones que puedan ser requeridas de su posición
- Asistencia en planificación en eventos corporativos

4. Recursos

- Microsoft Office

5. Perfil del Cargo

a. Educación

- Tercer nivel en carreras de Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o carreras afines.
- Inglés nivel medio.

b. Experiencia Requerida

- 1 año en cargos similares.

d. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales	Compromiso			X
	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
	Dinamismo y Energía		X	
Específicas del departamento	Flexibilidad			X
	Prudencia			X
	Orientación al cliente			X
				X

6. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo
- Dpto. Financiero
- Dpto. Reclamos
- Dpto. Comercial

b. Relaciones Externas

- Entidades Bancarias
- Proveedores
- Empresas Públicas

4.3.1.4 Contadora

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Contadora” en el cual se detallan sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo.

Contadora

1. Datos Generales

Cargo:	Contadora
Número de Ocupantes:	1
Jefe Inmediato:	Vicepresidente Administrativo – Financiero
Personas a Cargo:	1
Fecha de Aprobación	Diciembre 2019

2. Misión

- Verificar que la información ingresada y presentada a la gerencia sea clara y transparente.
- Tener al día las declaraciones y demás requerimiento de las entidades de control.

3. Organigrama



4. Funciones y Responsabilidades Esenciales

- Emisión / Supervisión de facturación.
- Revisión de comprobantes de diario.
- Elaboración y registro de Activos Fijos de la empresa (depreciación).
- Elaboración y registros de Amortización.
- Conciliación bancaria.
- Análisis de cuentas contables.
- Registro de roles de pago, intereses y otros asientos contables para el cierre mensual.
- Elaboración y entrega de informes financieros (ESF – ERI).
- Elaboración de informe de Gestión.
- Preparación de declaración y anexos transaccionales.
- Preparación de conciliación tributaria semestral.
- Presentación información requerida por la Super Intendencia de Compañías.
- Elaboración de cheques y comprobantes de egreso.

5. Recursos

- Microsoft Office
- Sistemas SICA
- Internet

6. Perfil del Cargo

a. Educación

- Tercer nivel en carreras de CPA.
- Maestría en Finanzas (de preferencia).
- Conocimientos de Tributación.

b. Experiencia Requerida

2 años en cargos similares.

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales	Compromiso			X
	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
	Específicas del departamento	Calidad del trabajo		
Prudencia			X	
Relaciones Interpersonales			X	
Tolerancia a la presión				X
Habilidad Analítica				X
Capacidad de Planificación y Organización				X

7. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo

- Dpto. Financiero
- Dpto. Técnico Comercial

b. Relaciones Externas

- SRI
- Banco Central
- Super Intendencia de Compañías
- Auditores externos

4.3.1.5 Cobranzas y Tesorería Internacional

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Cobranzas y Tesorería Internacional” en el cual se detallan sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo.

Cobranzas y Tesorería Internacional

1. Datos Generales

Cargo:	Tesorería Internacional
Número de Ocupantes:	1
Jefe Inmediato:	Vicepresidente Administrativo - Financiero
Personas a Cargo:	0
Fecha de Aprobación:	Diciembre 2019

2. Misión

- Recuperación de la cartera con la aseguradoras locales e internacionales proveniente de la intermediación de reaseguros.
- Responsable de gestionar la liquidez inmediata de las cuentas financieras relacionadas con la operación.
- Salvaguardar los recursos financieros de la empresa, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión y atendiendo de forma oportuna y competentemente los compromisos adquiridos por esta.

3. Organigrama



4. Funciones y Responsabilidades Esenciales

Proceso de cobranzas

- Generar y validar los estados de cuenta de las compañías aseguradoras e intermediario de reaseguros
- Recuperar la cartera vencida semanalmente (vía correo y llamada telefónica)
- Hacer seguimientos constantes de la gestión de cobro.
- Revisar los movimientos bancarios y conciliar las cuentas bancarias diariamente.
- Luego de la recepción de los fondos, elaborar el cuadro control de transferencias de primas.
- Pagar a las reaseguradoras, siempre que la información este completa.
- Facturación, contabilización y generación de comprobante de ingresos por ventas, comprobantes de egresos y movimientos bancarios.
- Revisión y conciliación de los estados de cuenta enviados por las reaseguradoras.

Proceso de Reclamos

- Control y conciliación bancario de la cuenta Reclamos (reclamos recibidos y pagados)
- Notificar al área de reclamos el ingreso de fondos, para hacer el pago a la cedente, según la información recibida.

5. Recursos

- Microsoft Office
- Sistemas SICA
- Internet

6. Perfil del Cargo

a. Educación

- Estudiante de los últimos años de carreras administrativas, contables, financieras o afines.
- Dominio del idioma inglés.

b. Experiencia Requerida

- 1 a 2 años en cargos similares.

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales	Compromiso			X
	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
	Específicas del departamento	Calidad del trabajo		
Orientación o al Cliente.			X	
Habilidad Analítica				X
Tolerancia a la Presión			X	
Capacidad de Planificación y Organización				X

7. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Financiero
- Dpto. Técnico Comercial
- Dpto. Contable
- Dpto. Reclamos

b. Relaciones Externas

- Cedentes
- Reaseguradores
- Clientes internos

4.3.1.6 Asistente Contable y Tesorería Nacional

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Asistente Contable y Tesorería Nacional” en el cual se detallan sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo.

Asistente Contable y Tesorería Nacional

1. Datos Generales

Cargo:	Asistente Contable y Tesorería Nacional
Número de Ocupantes:	1
Jefe Inmediato:	Vicepresidente Administrativo - Financiero
Personas a Cargo:	0
Fecha de Aprobación:	Diciembre 2019

2. Misión

- Recopilar, clasificar y registrar diariamente y de forma sistemática, los hechos económicos de acuerdo con las normas legales tributarias, con el propósito de obtener

información real financiera, y en base a ello el departamento financiero pueda tomar decisiones económicas

3. Organigrama



4. Funciones y Responsabilidades Esenciales

- Recepción de facturas.
- Contabilizar facturas y liquidaciones codificando las cuentas contables de acuerdo con el centro de costo.
- Contabilizar la caja chica.
- Elaboración de comprobantes de diario.
- Distribución del gasto al centro de costo adecuado, apegándose presupuesto anual.
- Generar comprobantes de retención.
- Preparar información para “Informes de Gestión” de forma mensual, con su respectivo presupuesto.
- Mantener actualizada la base de datos de los proveedores.
- Revisar en el sistema las retenciones generadas.
- Registrar Notas de Débito y Crédito.
- Registrar gastos bancarios.
- Mantener organizado el archivo digital de las facturas, retenciones, ND, NC, Liquidaciones de Gastos, Soportes de Caja chica, en orden consecutivo.
- Envío de facturas corporativas de forma mensual.

5. Recursos

- Microsoft Office
- Sistemas SICA
- Internet

6. Perfil del Cargo

a. Educación

- Tercer nivel en carreras de Ingeniería Comercial, CPA, Economistas o carreras afines.
- Conocimiento de las Normas Tributarias vigentes
- Cursos de actualización en temas contables

b. Experiencia Requerida

2 años en cargos similares.

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales	Compromiso			X
	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
	Específicas del departamento	Flexibilidad		X
Tolerancia a la presión			X	
Calidad del trabajo			X	
Orientación al Cliente				X

7. Relaciones Internas y Externas

Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo y Financiero

Relaciones Externas

- SRI

- Entidades Bancarias
- Proveedores

4.3.1.7 Ejecutiva de Administración y RRHH

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Ejecutiva de Administración y RRHH” en el cual se detallan sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo.

Ejecutiva de Administración y RRHH

1. Datos Generales

Cargo:	Ejecutiva de Administración y RRHH
Número de Ocupantes:	1
Jefe Inmediato:	Vicepresidente Administrativo – Financiero
Personas a Cargo:	2
Fecha de Aprobación:	Diciembre 2019

2. Misión

- Dar soporte administrativo a todas las áreas de la compañía
- Cumplir con los tiempos establecidos en todos los procesos de RRHH

3. Organigrama



4. Funciones y Responsabilidades Esenciales

Administración:

1. Encargada supervisar el mantenimiento y orden de la oficina.
2. Control de suministros de cafetería y limpieza.
3. Encargada de la gestión de compras generales.
4. Encargada de programar el mantenimiento de los equipos.
5. Control de inventarios de activos fijos.
6. Responsable de la Caja Chica.
7. Responsable del ingreso de liquidación de gastos de los ejecutivos.
8. Servicio al cliente interno y externo.
9. Valija interna.
10. Soporte a: área comercial, contable, producción, financiero.
11. Supervisión / Asistencia en planificación de viajes de ejecutivos

Recursos Humanos:

1. Selección de personal.
2. Inducción del personal nuevo.
3. Elaboración contratos y convenios de confidencialidad.
4. Elaboración de actas de finiquito.
5. Ingreso de información en la Página de IESS y SUT.
6. Elaboración de rol de pagos y honorarios de ejecutivos internacionales.
7. Seguimiento de del módulo de nómina – Sistema SICA Accounting.
8. Pago de sueldos y honorarios a ejecutivos y accionistas (nacional e internacional).

9. Control de Vacaciones.
10. Eventos corporativos varios.
11. Comunicaciones internas varias.
12. Control de asistencias y permisos.
13. Responsable del archivo personal de cada empleado.

5. Perfil del Cargo

a. Educación

- Tercer nivel en carreras como Administración de Empresas, Recursos Humanos o carreras afines.
- Conocimiento del idioma inglés

b. Experiencia Requerida

2 año en cargos similares.

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales	Compromiso			X
	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
	Calidad de trabajo			X
Específicas del departamento	Dinamismo y energía			X
	Flexibilidad		X	
	Iniciativa			X
	Prudencia			X
	Capacidad de Planificación y Organización			X

6. Recursos

- Microsoft Office

- Sistemas SICA

7. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo
- Dpto. Financiero
- Dpto. Técnico Comercial
- Gerencia

b. Relaciones Externas

- Proveedores
- IESS
- Ministerio de Trabajo
- Entidades Bancarias

4.3.2 Descriptivos de Cargos del Área de Reclamos

4.3.2.1 Ejecutiva Senior de Reclamos

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Ejecutiva Senior de Reclamos” en el cual se detallan sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo.

Ejecutivo Senior de Reclamos

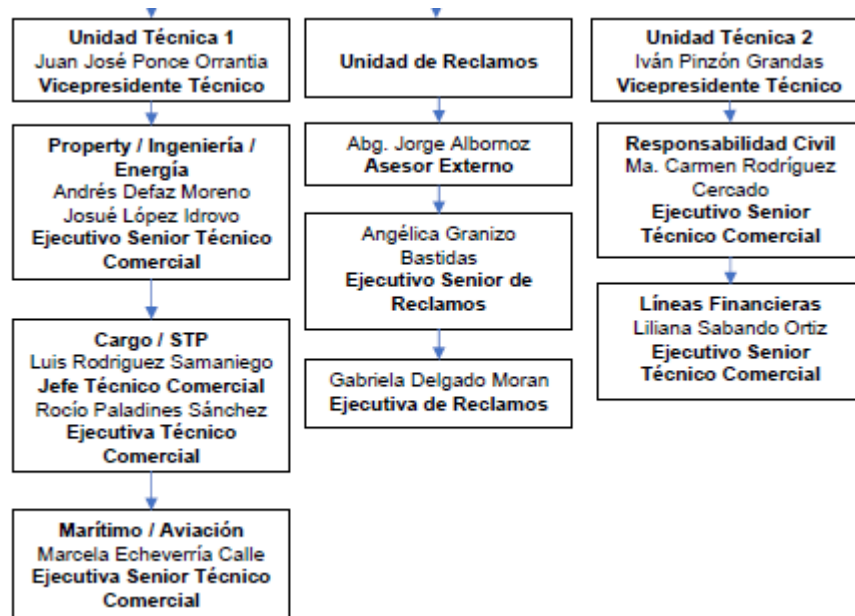
1. Datos Generales

Cargo:	Ejecutivo Senior de Reclamos
Número de Ocupantes:	1
Jefe Inmediato:	Vicepresidente Técnico
Personas a Cargo:	1
Fecha de Aprobación:	Diciembre 2019

2. Misión

- Cumplir con los estándares de servicio del área de reclamos mejorando los tiempos de respuesta para satisfacer las necesidades del cliente.
- Asesorar a los clientes respecto a las coberturas estipuladas en la póliza contratada

3. Organigrama



4. Funciones y Responsabilidades Esenciales

- Supervisar / coordinar el servicio y manejo de los reclamos
- Verificar que se cumplan los procesos establecido por el área
- Hacer seguimiento de los reclamos en proceso
- Coordinar y realizar visitas con clientes de las compañías de seguros y reaseguradoras
- Responsable de las estadísticas de cumplimiento de servicio.
- Verificar la línea de negocio afectada y la existencia del slip de reaseguro de acuerdo a los tiempos establecidos por la empresa
- Mantener un adecuado conocimiento de las coberturas y condiciones generales y particulares de las pólizas y slips de reaseguros.
- Ser el responsable en el manejo del reclamo, en lo que se refiere al servicio ofrecido al cedente por parte de los reaseguradores y ajustadores.
- Revisión de valores que ingresan a la cuenta bancaria de reclamos y dar instrucciones para el pago correspondiente.

5. Recursos

- Microsoft Office

- Sistemas SICA

6. Perfil del Cargo

a. Educación

- Estudiante de Leyes, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Seguros o Carreras Afines.
- Conocimiento de estadística
- Conocimiento de Seguros de Propiedad, Interrupción de Negocios, Aviación, Marítimos, Transporte, Responsabilidad Civil.
- Idioma Inglés

b. Experiencia Requerida

De 1 a 3 años en el cargo o similares.

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales	Compromiso			X
	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
	Específicas del departamento	Calidad del trabajo		
Iniciativa				X
Relaciones Interpersonales				X
Servicio al Cliente				X
Capacidad de Planificación y Organización				X

7. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo
- Dpto. Financiero
- Dpto. Técnico Comercial

b. Relaciones Externas

- Ajustadores
- Aseguradoras / Reaseguradores nacionales
- Aseguradoras / Reaseguradores Internacionales

4.3.2.2 Ejecutiva de Reclamos

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Ejecutiva de Reclamos” en el cual se detallan sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo

Ejecutiva de Reclamos

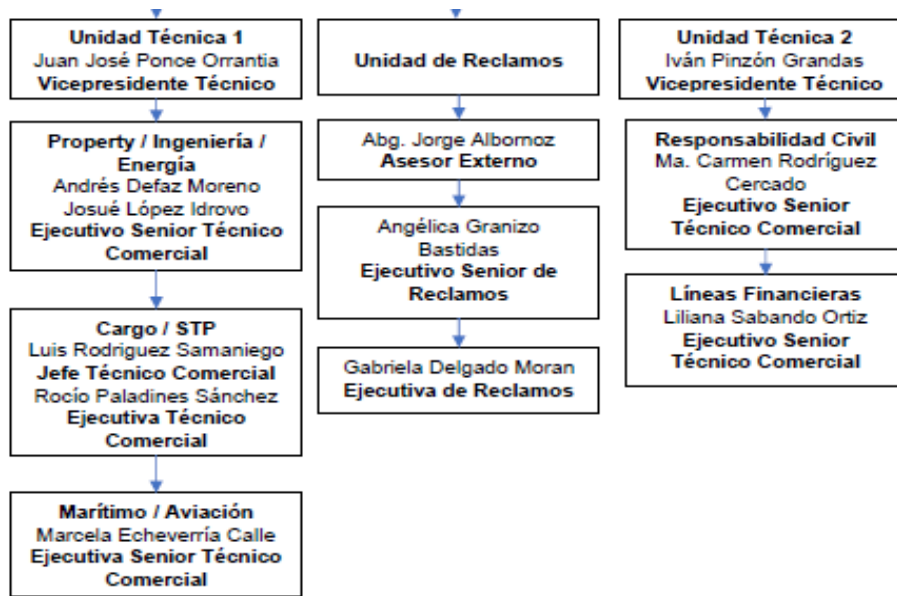
1. Datos Generales

Cargo:	Ejecutiva de Reclamos
Número de Ocupantes:	1
Jefe Inmediato:	Ejecutivo Senior de Reclamos
Personas a Cargo:	0
Fecha de Aprobación:	Diciembre 2019

2. Misión:

- Cumplir con los estándares de servicio del área de reclamos mejorando los tiempos de respuesta para satisfacer las necesidades del cliente.
- Asesorar a los clientes respecto a las coberturas estipuladas en la póliza contratada

3. Organigrama



4. Funciones y Responsabilidades Esenciales

- Verificar que se cumplan los procesos establecido por el área
- Hacer seguimiento de los reclamos en proceso
- Coordinar y realizar visitas con clientes de las compañías de seguros y reaseguradoras
- Responsable de las estadísticas de cumplimiento de servicio.
- Verificar la línea de negocio afectada y la existencia del slip de reaseguro de acuerdo a los tiempos establecidos por la empresa
- Mantener un adecuado conocimiento de las coberturas y condiciones generales y particulares de las pólizas y slips de reaseguros.
- Ser el responsable en el manejo del reclamo, en lo que se refiere al servicio ofrecido al cedente por parte de los reaseguradores y ajustadores.
- Revisión de valores que ingresan a la cuenta bancaria de reclamos y dar instrucciones para el pago correspondiente

5. Recursos

- Microsoft Office
- Sistemas SICA

6. Perfil del Cargo

a. Educación

- Estudiante de Leyes, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Seguros o Carreras Afines.

- Conocimiento de estadística.
- Conocimiento de Seguros de Propiedad, Interrupción de Negocios, Aviación, Marítimos, Transporte, Responsabilidad Civil.
- Idioma Inglés.

b. Experiencia Requerida

1 a 2 años en cargos similares.

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	B
Organizacionales	Compromiso			X
	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
	Específicas del departamento	Calidad del trabajo		X
Flexibilidad				X
Relaciones Interpersonales			X	
Servicio al Cliente				X
Tolerancia a la presión			X	
Capacidad de Planificación y Organización			X	

7. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo
- Dpto. Financiero
- Dpto. Reclamos
- Dpto. Comercial
- Dpto. Técnico Comercial.

b. Relaciones Externas

- Ajustadores
- Aseguradoras / Reaseguradores nacionales
- Aseguradoras / Reaseguradores Internacionales

4.3.3 Descriptivos de Cargos del Área Comercial

4.3.3.1 Gerente Comercial

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Gerente Comercial” en el cual se detallan sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo

Gerente Comercial

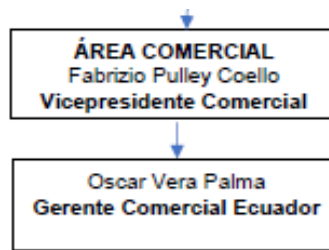
1. Datos Generales

Cargo:	Gerente Comercial
Número de Ocupantes:	6
Jefe Inmediato:	Vicepresidente Comercial
Personas a Cargo:	0
Fecha de Aprobación:	Diciembre 2019

2. Misión

- Cumplir con el presupuesto de ventas establecido por la empresa.
- Responsable de desarrollar las relaciones con las compañías de seguros y corredores de seguros en todas las operaciones
- Presentar las ofertas de reaseguros, hacer que las ofertas lleguen a tiempo a los clientes.

3. Organigrama



4. Funciones y Responsabilidades Esenciales

- Cumplir con el presupuesto de ventas establecido.
- Ser responsable de todos los aspectos comerciales relativos al negocio.
- Supervisar el cumplimiento del presupuesto de ventas de cada una de las operaciones.
- Visitar de forma periódica los países donde la empresa tenga presencia.
- Desarrollar el plan estratégico comercial.
- Dar soporte comercial a los COO de cada país.
- Mantener las relaciones con las compañías de seguros y corredores de seguros de todas las operaciones.
- Ser el responsable y coordinar la comunicación entre las compañías de seguros y corredores de seguros.

5. Recursos

- Microsoft Office
- Sistemas SICA

6. Perfil del Cargo

a. Educación

- Tercer nivel en carreras de Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o carreras afines.
- De preferencias Maestría en área comercial o afines.

b. Experiencia Requerida

De 3 a 5 años en cargos similares.

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
	Compromiso			X
	Comunicación			X

Organizacionales	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
Específicas del departamento	Negociación			X
	Desarrollo de personas		X	
	Orientación a Resultados			X
	Orientación al cliente.			X
	Iniciativa			X
	Capacidad de Planificación y Organización			X

7. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo
- Dpto. Financiero
- Dpto. Técnico Comercial

b. Relaciones Externas

- Aseguradoras / Reaseguradores nacionales
- Aseguradoras / Reaseguradores Internacionales

4.3.4 Descriptivos de Cargos del Área de Técnico Comercial

4.3.4.1 Ejecutivo Senior Técnico Comercial

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Ejecutivo Senior Técnico Comercial” en el cual se detalla sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo.

Ejecutivo Senior Técnico Comercial

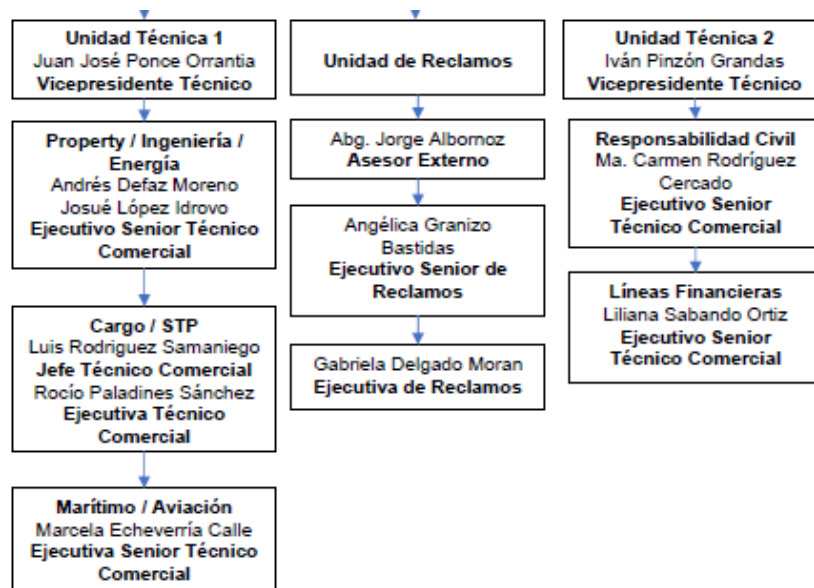
1. Datos Generales

Cargo:	Ejecutivo Senior Técnico Comercial
Número de Ocupantes:	2
Jefe Inmediato:	Vicepresidente Técnico
Personas a Cargo:	0
Fecha de Aprobación:	Diciembre 2019

2. Misión

- Ser soporte para los ejecutivos Junior del área
- Responsable del proceso operativo / comercial de obtención de cotizaciones de colocación de reaseguro, de las diferentes líneas de negocio.

3. Organigrama



4. Funciones y Responsabilidades Esenciales

- Responsable del procesamiento sumisiones y de la información necesaria para cotizar (Información de suscripción y slips de cotización) para enviar a los mercados de reaseguro

- Desarrollo de ofertas, negociación y presentación de ofertas de reaseguro
- Responsable de Ordenes de colocación y revisión de slips colocados
- Responsable de elaboración de notas de cobertura
- Responsable de procesar y presentar términos de renovación
- Responsable del análisis estadístico de las cuentas / clientes a su cargo
- Velar por que se estén cumpliendo todos los procesos internos establecidos para el control de cuentas
- Velar porque se estén cumpliendo todos los tiempos de respuesta establecidos hacia clientes, aseguradoras, reaseguradores y corredores internacionales.
- Cualquier otra función y/o tarea asignada por sus superiores.

5. Recursos

- Microsoft Office
- Sistemas SICA

6. Perfil del Cargo

a. Educación

- Estudiante Carreras administrativas y afines (cursando los últimos semestres).
- Conocimientos generales de seguros y reaseguros
- Inglés indispensable
- Conocimiento de negociación
- Conocimiento de estadística

b. Experiencia Requerida

1 a 3 años en cargos similares.

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
	Específicas del departamento	Flexibilidad		X
	Calidad del trabajo			X

	Prudencia			X
	Servicio al Cliente		X	
	Tolerancia a la presión			X
	Capacidad de Planificación y Organización			X

7. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo
- Dpto. Financiero
- Dpto. Reclamos
- Dpto. Comercial

b. Relaciones Externas

- Aseguradoras / Reaseguradoras Nacionales
- Aseguradoras / Reaseguradoras Internacionales

4.3.4.2 Ejecutivo Técnico Comercial

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Ejecutivo Técnico Comercial” en el cual se detallan sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo.

Ejecutivo Técnico Comercial

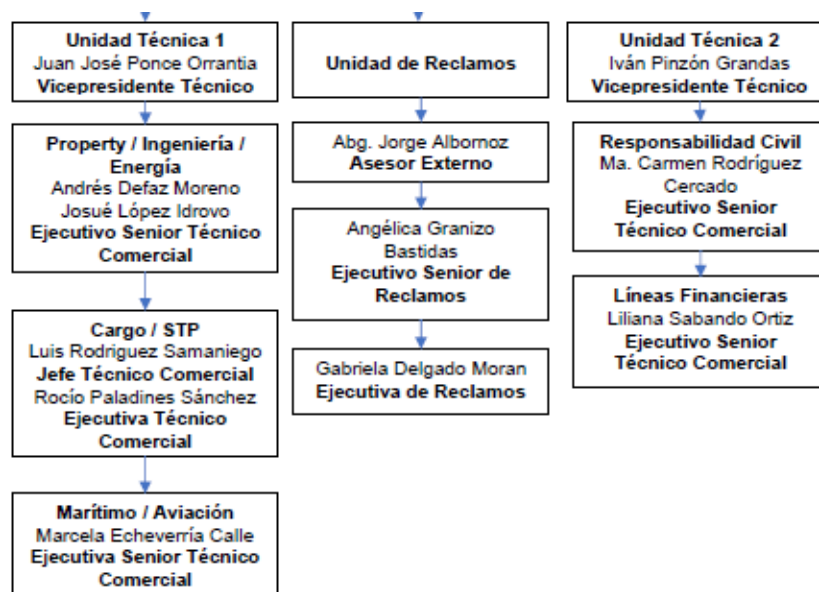
1. Datos Generales

Cargo:	Ejecutivo Técnico Comercial
Número de Ocupantes:	4
Jefe Inmediato:	Vicepresidente Técnico
Personas a Cargo:	Ninguna

2. Misión del Cargo

- Responsable del proceso operativo / comercial de obtención de cotizaciones de colocación de reaseguro, de las diferentes líneas de negocio.
- Renovaciones de los reaseguros, así como de la administración diaria de las cuentas y clientes a su cargo; planificando, organizando, dirigiendo y controlando las actividades relacionadas.

3. Organigrama



4. Funciones y Responsabilidades Esenciales

- Responsable del procesamiento sumisiones y de la información necesaria para cotizar (Información de suscripción y slips de cotización) para enviar a los mercados de reaseguro
- Desarrollo de ofertas, negociación y presentación de ofertas de reaseguro
- Responsable de Ordenes de colocación y revisión de slips colocados
- Responsable de elaboración de notas de cobertura
- Responsable de procesar y presentar términos de renovación
- Responsable del análisis estadístico de las cuentas / clientes a su cargo
- Velar por que se estén cumpliendo todos los procesos internos establecidos para el control de cuentas

- Velar porque se estén cumpliendo todos los tiempos de respuesta establecidos hacia clientes, aseguradoras, reaseguradores y corredores internacionales.
- Cualquier otra función y/o tarea asignada por sus superiores.

5. Recursos

- Microsoft Office
- Sistemas SICA

6. Perfil del Cargo

a. Educación

- Estudiante Carreras administrativas y afines (cursando los últimos semestres).
- Conocimientos generales de seguros y reaseguros
- Inglés indispensable
- Conocimiento de negociación
- Conocimiento de estadística

b. Experiencia Requerida

1 a 3 años en cargos similares.

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
Específicas del departamento	Flexibilidad		X	
	Calidad del trabajo			X
	Prudencia		X	
	Orientación al Cliente			X
	Habilidad Analítica		X	

	Capacidad de Planificación y Organización		X	
--	---	--	---	--

7. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo
- Dpto. Financiero
- Dpto. Reclamos
- Dpto. Comercial

b. Relaciones Externas

- Aseguradoras / Reaseguradoras Nacionales
- Aseguradoras / Reaseguradoras Internacionales

4.3.4.3 Jefe Técnico Comercial

En base al levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista y el análisis de la situación inicial de la empresa, se presenta el descriptivo del cargo “Jefe Técnico Comercial” en el cual se detallan sus principales funciones, nivel de estudio requerido, posición en el organigrama, relaciones internas y externas, recursos utilizados y las competencias necesarias para el cargo.

Jefe Técnico Comercial

1. Datos Generales

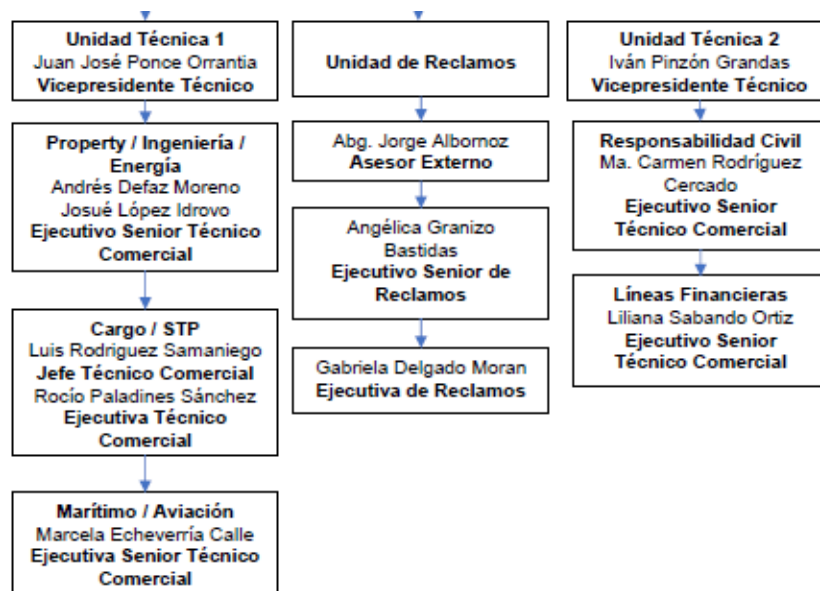
Cargo:	Jefe Técnico Comercial
Número de Ocupantes:	1
Jefe Inmediato:	Vicepresidente Técnico Comercial
Personas a Cargo:	1
Fecha de Aprobación:	Diciembre 2019

2. Misión:

- Cumplir el presupuesto de ventas asignado para la línea de transporte.

- Identificar, estructurar y desarrollar estrategias para la generación de nuevos negocios y proceso de renovación.
- Mantener en un 90% de efectividad económica en las renovaciones del portafolio actual.
- Identificar y presentar las mejores condiciones de aseguramiento a nuestros clientes, dentro de los plazos acordados.
- Apoyar al personal a su cargo para la generación de resultados.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos al personal a su cargo.

3. Organigrama



4. Funciones y Responsabilidades Esenciales

- Responsable del procesamiento de la información necesaria para cotizar (información de suscripción y slips de cotización) para enviar a los mercados de reaseguro.
- Desarrollo de ofertas y negociación con los mercados de reaseguro.
- Responsable de Ordenes de colocación y revisión de slips colocados.
- Responsable de la elaboración de notas de cobertura y notas de débito.
- Responsable de procesar y presentar términos de renovación.
- Responsable del análisis estadístico de las cuentas / clientes a su cargo.
- Velar por que se estén cumpliendo todos los procesos internos establecidos para el control de cuentas.
- Velar porque se estén cumpliendo todos los tiempos de respuesta establecidos hacia clientes, aseguradoras, reaseguradores y corredores internacionales.
- Servir de apoyo a los técnicos comerciales.

5. Recursos

- Microsoft Office
- Sistemas SICA

6. Perfil del Cargo

a. Educación – Formación Académica:

- Instrucción Formal – Título Universitario. Ingeniero Comercial/Economista o carreras afines.
- Conocimientos generales de seguros y reaseguros
- Conocimiento de Inglés indispensable (nivel avanzado)
- Conocimiento indispensable de Excel, funciones estadísticas.
- Manejar indicadores de seguimiento y cumplimiento propios del área.

b. Experiencia Requerida

De 1 a 2 años en cargos similares.

e. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales	Comunicación			X
	Conciencia Organizacional			X
	Liderazgo			X
	Integridad			X
	Trabajo en Equipo			X
Específicas del departamento	Orientación al cliente			X
	Relaciones Interpersonales		X	
	Dinamismo y Energía			X
	Desarrollo de personas			X
	Capacidad de Planificación y Organización			X

7. Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

- Dpto. Administrativo
- Dpto. Financiero
- Dpto. Reclamos
- Dpto. Comercial

b. Relaciones Externas

- Aseguradoras / Reaseguradoras Nacionales
- Aseguradoras / Reaseguradoras Internacionales

4.4 Manual de Funciones

De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico AITECO lo define de la siguiente manera: “El manual de funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas (AITECO Consultores - Desarrollo y Gestión, s.f.).

El manual de funciones de MREC, será un compendio de todos los descriptivos de cargos presentados en este trabajo junto con el diccionario de competencias elaborado. Este documento será presentado de forma física junto el presente proyecto.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De conformidad con los resultados antes expuestos, se pudo constatar que no hay formalidad en los procesos que el área de recursos humanos pretende desarrollar, presentando las siguientes conclusiones:

- Luego del análisis de la situación inicial de la empresa, se detectó que, por falta de conocimiento, comunicación, orientación y liderazgo, se retrasa el trabajo de los ejecutivos, se duplican las funciones, la persona encargada de recursos humanos no tiene poder de decisión sobre los subsistemas del área, por lo tanto, es necesario delimitar el campo de acción de cada uno de los colaboradores.
- Basado en la investigación de varios autores, se presenta un diccionario de competencias, que junto con el formato de descriptivo de cargos desarrollado fortalecerá los subsistemas del área recursos humanos.
- Luego de las entrevistas realizadas a los colaboradores se procedió a llenar el formato de descriptivo de cargo con la información específica de cada puesto de trabajo. El diccionario de competencias se utilizó como una guía para identificar las competencias cardinales y las competencias específicas de cada cargo con sus respectivos niveles de desarrollo.
- Se preparó un manual de funciones que recopila los descriptivos de cargos de las áreas funcionales de la empresa, mismo que será entregado de manera física a la gerencia de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos se proponen las siguientes recomendaciones:

- Mejorar los canales de comunicación entre el dueño de la compañía y los colaboradores.
- Empoderar al personal del área de Recursos Humanos será diagnosticar problemas y proponer mejoras significativas para fomentar el desarrollo óptimo del potencial humano, facilitando su desarrollo profesional.
- Realizar la planificación estratégica al inicio de cada año, para que los colaboradores conozcan las metas y trabajen en equipo para alcanzar los objetivos planteados de manera exitosa.
- El manual de funciones y el diccionario de competencias serán el punto de partida para implementar nuevos procesos de recursos humanos basados en competencias tales como: reclutamiento y selección e inducción, capacitación, planes de desarrollo, remuneración equitativa y beneficios sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- AITECO Consultores - *Desarrollo y Gestión*. (s.f.). Obtenido de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Alles , M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2009). *Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires, Argentina: Granica. doi:ISBN 978-950-641-555-6
- Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de RRHH - Casos (Vol. II)*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 6 de Enero de 2020
- Alles, M. A. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica. doi:ISBN 978-950-641-527-3
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias la Trilogía tomo I*. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Granica S.A. Recuperado el 7 de Noviembre de 2019
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de Competencias*.
- Becerra Gálvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Talento humano. *Repositorio*, 40. Recuperado el 7 de Noviembre de 2019
- Bernal, X. A. (2011). Diccionario de Competencias. *Difementes.com*, 1. Recuperado el 7 de Noviembre de 2019
- Bunk, G. (1994- 2009). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA . (C. (. Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, Ed.) *Dialnet, Revista Europea de Formación Profesional*, 14. doi:0258-7483
- Carrasco, J. C. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMCI*(5), 50. Recuperado el 24 de Octubre de 2019
- Carrasco, J. C. (2009). Análisis y Descripción de puestos de trabajo en la Administración local. *Revista electrónica CEMCI*, 50. Recuperado el 24 de Octubre de 2019
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio de coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión* .
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano - El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Sau Paulo Brasil: 5ta Edición. Recuperado el 24 de Octubre de 2019

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones*. (L. S. Arévalo, Ed.) Bogotá, D.C., COLOMBIA: MCGraw-HILL INTERAMERICANA, S.A.
Recuperado el 26 de Octubre de 2019
- Colmenares, M., & Medina, M. (2010). Los Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos para el desarrollo de los trabajadores en la empresa Agrollano Suplidores, C.A. *Investigación y Sostenibilidad de la vida*, 1064-1066.
- Correa Jiménez, S. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 89-90.
- Delgado González, S., & Ena Ventura, B. (2011). *Recursos Humanos, Administración y Finanzas* (4ta Edición ed.). España: Paraninfo S.A.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson Educación.
- Diccionario Actual*. (s.f.). Obtenido de <https://diccionarioactual.com/organigrama/>
- Fernández Ballasteros, R. (1992). *Introducción a la evaluación psicológica* (2da Edición ed.). Madrid: Pirámide.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas - Análisis, diseño y estructura* (4ta Edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Fundación MAPFRE*. (s.f.). Obtenido de https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/c/corredor-de-reaseguro.jsp
- Garavito. (2007). Gestión por competencias. *Fundación Universitaria Konrad Lorenz*, 22. Recuperado el 7 de Noviembre de 2019
- García Gil, M. A. (2013). *Recursos Humanos Lo esencial en la práctica*. Mexico: Panorama Editorial.
- García Gonzáles, M., García Rodríguez, A., Pérez Marimón, R. A., Gónzales Pérez, M., & Marínez López, Y. (2014). La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano. *Revista Científica Avances*.
- Gestión, A. C.-D. (s.f.). Obtenido de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, R., & Delgado Piña, M. I. (2011). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de Capital Humano*. (P. Hall, Ed.) Madrid, España: Pearson Education.
Recuperado el 26 de Octubre de 2019

- Guerrero Dávalos, C., Valverde, M., & Gorjup, M. T. (2013). Un Análisis de la Gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 251-288.
- Hernández Orozco, C. (1996). *Análisis Administrativos Técnicas y Métodos* (1era Edición ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. Recuperado el 2019
- Herzberg, F. (2012). The hygiene motivation theory.
- Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Kwalon Journal*, 39-72.
- Martín, J. (2019). CEREM International Business School. *Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa*. Recuperado el 2020
- Melgosa, L., Aristegui Frauda, I., & Ruiz Olabuénaga, J. I. (2002). *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Mondy, W. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Murphy, K. (1990). *Job performance and productivity*. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Nieto, G., Grau, R. M., & Agut, S. (2001). Una aproximación Psicosocial al estudio de las competencias. *Dialnet*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2019
- Ochoa, P., Jáuregui, K., Gómez, T., Ruiz, B., & Lasio, V. (2017). *Las competencias laborales en el mercado de profesionales de América Latina* (Ada Ampuero ed.). Lima - Perú: ESAN. doi:978-612-4110-72-6
- OIT. (04 de 09 de 2012). *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional*. Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competicencia-laboral>
- Pérez, A. (22 de JUNIO de 2015). *PROJECT MANAGEMENT - La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg*. Obtenido de <http://www.ceolevel.com/herzberg>
- Ponce Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa S.A. de C.V.
- Reyes, T. (2000). *Métodos Cualitativos de Investigación: los grupos focales y estudios de casos.*, (págs. 75,76,77). Puerto Rico. Recuperado el 13 de 01 de 2020
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Aljibe.

Salgado, J., & Cabal, Á. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 27 No. 2, 75-91.

Spencer, L., & Spencer, S. (1991). Evaluación de Competencia en el Trabajo - Modelos para un desempeño superior. Boston.

Tarcisa, J., & Masis, M. (2013). *120 Competencias Integrales*.

Werther, W., Davis, K., & Guzmán Brito, M. P. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano* (7ma Edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Wether, W., Keith, D., Guzman Brito, M. P., & Mejia Gómez, J. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*.

ANEXOS

ANEXO 1 - ENCUESTA DE EVALUACIÓN INICIAL

El siguiente cuestionario permitirá determinar el nivel de conocimiento de aspectos relacionados a las funciones desempeñadas dentro de la empresa de acuerdo con la estructura establecida.

Por favor marque con una x su respuesta según corresponda

1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

2. ¿Conoce usted si la empresa tiene un organigrama?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

Si contestó NO, pase a la pregunta 4

3. ¿El organigrama ha sido socializado con todos los empleados?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

4. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

5. ¿Cuenta la empresa con un manual de descripción de puestos de trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

6. ¿Considera que la empresa tiene procesos de selección adecuados?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

7. ¿Conoce usted lo que es un perfil por competencias?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

8. ¿Conoce las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

9. ¿Conoce las líneas de mando o jerarquías dentro de su área de trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

10. Sexo:

F	
---	--

M	
---	--

11. Edad:

20-30	
31-40	

41-50	
51-60	

1. Cargo: _____
2. Área: _____

ANEXO 2 - FORMATO DE DESRIPTIVO DE CARGOS

Nombre del Cargo

Datos Generales

Cargo:	
Número de Ocupantes:	
Jefe Inmediato:	
Personas a Cargo:	
Fecha de Aprobación:	

Misión:

Organigrama:

Funciones y Responsabilidades Esenciales:

Recursos:

Perfil del Cargo

a. Educación – Formación Académica:

b. Experiencia Requerida:

c. Competencias o Habilidades Medidas en Rasgos de Comportamiento

Grupo	Competencias	Nivel Requerido		
		A	B	C
Organizacionales				

Específicas del Departamento				

Relaciones Internas y Externas

a. Relaciones Internas

b. Relaciones Externas