



# POSGRADOS

## MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, CAMBIO E INNOVACIÓN

RPC-SO-05-NO.156-2021

### OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROYECTO DE TITULACIÓN CON  
COMPONENTES DE INVESTIGACIÓN  
APLICADA Y/O DE DESARROLLO

### TEMA:

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN  
DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS  
CONTEXTUALIZADO PARA LA EMPRESA  
UNIVERSITARIA DE SALUD EP. EUS-EP 2022.

### AUTORA:

KARINA BELÉN MACHADO UZHCA

### DIRECTORA:

DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA

CUENCA – ECUADOR  
2023

**Autora:****Karina Belén Machado Uzhca**

Psicóloga Organizacional.

Candidata a Magíster en Psicología con Mención en Gestión del Talento Humano, Cambio en Innovación por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

belennice18@hotmail.com

**Dirigido por:****Diana Carolina Zúñiga Ortega**

Licenciada en Psicología del Trabajo.

Magíster en Gestión del Talento Humano.

Magíster en Desarrollo de la Inteligencia y Educación.

Especialista en Diagnóstico Intelectual.

dzuniga@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2023 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

KARINA BELÉN MACHADO UZHCA

Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias contextualizado para la Empresa Universitaria de Salud EP. EUS-EP 2022.

## **DEDICATORIA**

A mi preciosa hija Paz, mi esposo Jonnathan, mis padres Fanny y Rubén y a toda mi familia ya que me han brindado su apoyo incondicional, por compartir conmigo buenos y malos momentos, que sus palabras de aliento y apoyo me han sabido fortalecer para salir adelante. Sin ustedes, no estaría donde estoy hoy en día. Gracias por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia se pueden lograr las metas. A ustedes les dedico este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme permitido llegar al final de una de mis metas, por haber sido mi fortaleza en los momentos difíciles, por permitirme estar con vida, salud y disfrutar de los logros que con esfuerzo voy acumulando bajo su bendición.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de toda mi familia, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mis profesores, porque son ellos los que me han brindado el conocimiento para llegar a estar donde hoy estoy, siendo un pilar fundamental para mi formación. Agradezco mi tutora Mgt. Carolina Zúñiga por su paciencia y apoyo en la culminación de mi trabajo final.

A todos los mencionados dedico este trabajo, porque sin ellos no hubiese sido posible nada de lo conseguido hasta hoy.

# TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
1.INTRODUCCIÓN .....	11
2.DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
3.MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	15
3.1. TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES.....	15
3.1.1. TEORÍAS CLÁSICAS .....	15
3.1.2. TEORÍAS ORIENTADAS AL COMPORTAMIENTO .....	22
3.1.3. OTROS ENFOQUES .....	24
3.2. MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	27
3.2.1. ¿QUÉ ES UN MODELO DE GESTIÓN? .....	27
3.2.2. FORMAS SIMPLES .....	27
3.2.3. FORMAS COMPLEJAS CLÁSICAS.....	29
3.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	31
3.3.1. ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA? .....	33
3.3.2. TIPOS DE COMPETENCIAS.....	34
3.3.3. LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO EN EL MARCO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	34
3.4. MARCO LEGAL ECUATORIANO PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS .	37
3.4.1. LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS (LOEP).....	37
3.4.2. LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO (LOSEP) .....	40
3.4.3. CÓDIGO DE TRABAJO.....	42
3.5. MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	42
4.MATERIALES Y METODOLOGÍA.....	48
4.1. ENFOQUE.....	48
4.2. ALCANCE.....	48
4.3. ENCUADRE .....	49

4.4. MÉTODO.....	49
4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
4.6. INSTRUMENTOS .....	50
5.RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	51
5.1. COMPARACIÓN DEL MODELO ESCOGIDO CON OTRAS TEORÍAS. .....	51
5.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	52
5.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA UNIVERSITARIA EP EUS-EP .....	55
5.4. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.. .....	58
5.4.1. ESTRUCTURA .....	63
5.4.2. MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS.....	64
5.4.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	70
5.4.4. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	71
5.4.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	72
6.CONCLUSIONES.....	74
REFERENCIAS .....	76
ANEXOS .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	16
TABLA 2	FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN.....	17
TABLA 3	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	18
TABLA 4	NORMAS ADMINISTRATIVAS BÁSICAS.....	19
TABLA 5	MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	42
TABLA 6	COMPARACIÓN DE TEORÍAS.....	51
TABLA 7	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	55
TABLA 8	MATRIZ DE CARGO.....	65
TABLA 9	EJEMPLO DE ACTIVIDADES DEL CARGO.....	65
TABLA 10	EJEMPLO DE RELACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES CON CONOCIMIENTOS.....	66
TABLA 11	EJEMPLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	66
TABLA 12	INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	MOTIVOS DEL ORIGEN DE LA BUROCRACIA DE WEBER.....	21
FIGURA 2	RESPUESTAS DE ENTREVISTA.....	53
FIGURA 3	CALIFICACIONES PARA LA MATRIZ RASCI.....	59
FIGURA 4	MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA UNIVERSITARIA DE SALUD EP EUS-EP.....	61
FIGURA 5	PROPUESTA DE ORGANIGRAMA.....	62
FIGURA 6	ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	64
FIGURA 7	EJEMPLO DEL PERFIL DE CARGO PARA LÍDER ADMINISTRATIVO (PÁGINA 1).....	67
FIGURA 8	EJEMPLO DEL PERFIL DE CARGO PARA LÍDER ADMINISTRATIVO (PÁGINA 2).....	68
FIGURA 9	EJEMPLO DEL PERFIL DE CARGO PARA LÍDER ADMINISTRATIVO (PÁGINA 2).....	69

PROPUESTA DE UN  
MODELO DE GESTIÓN  
DE TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS  
CONTEXTUALIZADO  
PARA LA EMPRESA  
UNIVERSITARIA DE  
SALUD EP. EUS-EP 2022

AUTOR(ES):

KARINA BELÉN MACHADO U.

## RESUMEN

---

La economía global afecta la competitividad de las organizaciones, lo que impulsa la adopción de modelos de gestión flexibles. La gestión del talento humano es crucial para el éxito empresarial. La presente investigación tuvo el propósito de diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP. La metodología se desarrolló con un enfoque de tipo cualitativo, alcance descriptivo, método analítico y sintético. Se basó en el estudio de caso, considerando así a la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP para esta investigación. Los instrumentos ocupados fueron los siguientes: revisión documental y entrevista. Dentro de los hallazgos, se evidenció, el modelo de gestión a utilizar, además se pudo evidenciar la situación actual de la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP, así como de la expectativa del Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias desde la perspectiva institucional. De esta manera se pudo generar la propuesta del modelo de gestión constituida en cuatro procesos: Manual de funciones por competencias, reclutamiento y selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño; y se desarrollaron los respectivos documentos relacionados a los procesos. Se concluye que, la sistematización de modelos de gestión de recursos humanos es crucial para empresas públicas y privadas, mejorando eficiencia y comprensión.

**Palabras clave:**

Modelo de gestión, Talento humano, Gestión por competencias, Organización

## ABSTRACT

---

The global economy affects organizational competitiveness, driving the adoption of flexible management models. Human talent management is crucial for business success. This research aimed to design a competency-based human talent management model for the University Health Company EP EUS-EP. The methodology employed a qualitative approach with a descriptive scope, analytical and synthetic methods. A case study design was used, focusing on the University Health Company EP EUS-EP. The instruments utilized were document review and interviews. The findings revealed the chosen management model and provided insights into the current situation and institutional expectations regarding competency-based talent management. Based on these findings, a proposed management model was developed, consisting of four processes: Competency-based job manual, personnel recruitment and selection, training, and performance evaluation. The respective documents related to these processes were also created. In conclusion, the systematization of human resource management models is crucial for both public and private enterprises, enhancing efficiency and understanding

**Palabras clave:**

Management model, Human talent, Competency-based management, Organization.

# 1. INTRODUCCIÓN

---

La evolución continua de la economía global influye en la capacidad competitiva de las compañías, lo que lleva a la acogida de modelos de gestión que sean adaptables para el mundo globalizado. Las empresas necesitan estar bien organizadas, ser dinámicas y tener altos estándares de calidad para poder competir en este mercado actual. En este entorno, la gestión del talento humano viene a ser un elemento sustancial para conseguir ganancias a largo plazo de la empresa que sea. Es así que el talento humano se considera como un recurso de gran valor para la organización y un factor distintivo en la consecución del logro, como lo afirma Iturralde et al. (2020), quien señala que el talento humano es primordial en la formación de ventajas competitivas que otras compañías no pueden emular gracias a su conocimiento, experiencia, actitudes y comportamientos.

En este sentido, un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias se ha convertido en una herramienta indispensable, porque inexorablemente son los pilares fundamentales que determinan el rendimiento efectivo en una posición laboral. Las competencias movilizan las habilidades básicas y los conocimientos técnicos extensivamente; también incluyen los comportamientos, actitudes y valores que son necesarios para alcanzar resultados sobresalientes.

La importancia de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias radica en su capacidad de alineación del talento hacia con los propósitos estratégicos empresariales. Mediante la caracterización de las competencias clave requeridas para cada puesto, las empresas pueden reclutar, seleccionar y desarrollar a las personas más adecuadas para cada rol. Esto asegura que la empresa disponga de un grupo de personas altamente calificado e involucrado, capaz de enfrentar los desafíos del mercado y adaptarse a los cambios vertiginosos.

Bajo esta perspectiva, la investigación se propone abordar diversos aspectos vinculados a la teoría del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias. Se indagarán sus fundamentos, enfoques, modelos y marco normativo, entre otros elementos, con el objetivo de proporcionar una comprensión más completa de los aspectos teóricos relacionados con el tema de estudio. Es crucial destacar que la Empresa Universidad EUS-EP carece de un modelo establecido de gestión de talento humano, lo que subraya la imperiosa necesidad de desarrollar una propuesta al respecto.

Es por ello, que la finalidad de esta investigación se sustenta en la siguiente estructura:

- Determinación del problema en donde se plasma la problemática del tema de investigación.
- Marco teórico referencial que aborda distintos conceptos y teorías a través de una revisión bibliográfica que permita generar una mayor comprensión sobre el tema de investigación.
- Materiales y metodología cuyo apartado expone el enfoque, alcance, encuadre, método, población y muestra, e instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos.
- Resultados y discusión, comprende los hallazgos de los instrumentos planteados, además de la propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano para la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP.
- Conclusiones, se describen las conclusiones a las que se han llegado con la investigación concluida, indicando las limitaciones y estudios futuros.

## 2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En la última década, la revolución tecnológica ha generado cambios significativos en la comunicación y en las relaciones sociales, afectivas, familiares y laborales. De manera que, desde el contexto organizacional, para gestionar a las personas en las empresas, es importante tener en cuenta estos factores, así como la diversidad de los servicios y el fortalecimiento de habilidades como la iniciativa, la independencia y la inteligencia. La globalización del mercado confirma la importancia del recurso humano en la competitividad, lo que ha llevado a las empresas a centrarse en su ámbito interno y a adoptar planes de carrera, coaching y competencias para potenciar las habilidades de los colaboradores (Gómez, 2020).

Sin embargo, en la actualidad las empresas enfrentan un desafío: desarrollar un modelo de gestión del talento humano enfocado en la eficiencia del trabajo productivo para lograr un mayor desarrollo de la organización. Para lograr esto, se deben tener en cuenta los factores que aseguran la competitividad en un mercado globalizado, como la introducción de ciencia y tecnología, la generación de valor agregado, la asociatividad y la capacidad de internacionalización (Mena et al., 2020). Pero desafortunadamente, la gestión del talento humano se considera secundaria o irrelevante en las empresas y su falta de atención se identifica como la principal causa de fracaso, incluso los aspectos asociados con las personas que forman parte de cualquier empresa se invisibilizan (Sánchez, 2020).

Considerando lo mencionado, la falta de adopción de un modelo de gestión del talento humano evidencia la reticencia de las organizaciones para validar dicho enfoque. Esto conduce a una identificación deficiente de las cualidades y conocimientos que se deben requerir en un candidato para un puesto, basándose en sus competencias laborales (Velasco, 2017). Este problema es más notable en la empresa bajo estudio, donde los manuales de reclutamiento, selección y contratación se basan en información desactualizada, sin adaptarse a las necesidades actuales del talento humano. Se requiere una modificación y mejora,

especialmente en aspectos como la inducción del personal, capacitaciones alineadas al crecimiento laboral y una evaluación de desempeño que mida de manera efectiva las aptitudes laborales de los colaboradores.

## 3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 3.1. TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES

#### TEORÍAS CLÁSICAS

##### 3.1.1.1. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR

Encabezada por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, la administración científica, también llamada teoría científica de la administración o escuela científica de la administración, constituyó la base de la práctica administrativa moderna. Taylor formuló una serie de principios fundamentales que, en su opinión, son aplicables a todas las actividades humanas (Galar & Maffé, 2020), desarrollando un interés por examinar el trabajo y descomponerlo en tareas simples y cronometradas. Implementó estándares de tiempo para que los empleados cumplieran con sus responsabilidades de manera eficiente. Su enfoque se basó en la investigación científica y buscaba aumentar la productividad de los empleados a través de una estructura bien definida (Galar & Maffé, 2020).

Taylor realizó un estudio detallado sobre las mejores condiciones para aumentar la productividad de los trabajadores, enfrentándose a diversos obstáculos que afectaban el aprovechamiento del potencial humano y el rendimiento de las máquinas. Estos obstáculos incluían la falta de motivación y la simulación en el trabajo, así como la necesidad de establecer una comunicación efectiva entre los superiores y los subordinados. Taylor consideraba que estos problemas surgían debido al uso de métodos empíricos. Su enfoque científico se basaba en analizar las técnicas de trabajo utilizadas por los empleados, categorizarlas, tabularlas e interpretarlas para establecer normas, reglamentos y fórmulas que guiaran su trabajo diario en el futuro (Mancheno et al., 2019; Carro & Caló, 2012).

Los resultados investigativos se reflejan en los fundamentos de la administración, que se centran en el trabajo y establecen responsabilidades adicionales. Estos se agrupan en cuatro categorías:

**Tabla 1***Fundamentos de la Administración*

- 
- **Primero:** Potencia, para cada componente del trabajo del trabajador, una ciencia que sustituye los tradicionales métodos empíricos.
  - **Segundo:** Elige científicamente y luego enseña, instruye y construye al trabajador, de manera que, en el pasado, el mismo seleccionaba su tarea y aprendía autónomamente de la forma más apropiada, conforme con sus propias posibilidades.
  - **Tercero:** Colabora de manera cordial con los trabajadores para que todo el trabajo sea ejecutado en función de los fundamentos que se adaptan.
  - **Cuarto:** Proporciona de manera igualitaria la labor y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores.
- 

Recuperado de (Barba, 2010).

La antigua administración demandaba que los empleados llevaran a cabo sus responsabilidades de manera autónoma, con escasa guía de la dirección. El propósito era mejorar la eficiencia y productividad mediante métodos de producción optimizados. Sin embargo, para lograr esto, la dirección debía realizar gran parte del trabajo asignado a los empleados, quienes debían recibir capacitación y respaldo en lugar de ser coaccionados o ignorados. Esta estrecha colaboración entre la dirección y los trabajadores encapsula la esencia de la administración científica (Barba, 2010).

La función administrativa se enfoca en dirigir a los miembros de la organización y utiliza la estructura social como una herramienta. Para un desempeño efectivo de esta función, es esencial considerar ciertas condiciones denominadas principios. Según Taylor, estos principios no son rígidos ni absolutos; más bien, son flexibles y pueden adaptarse a diversas situaciones y variaciones. La habilidad clave radica en utilizarlos adecuadamente según las demandas específicas (Merkle, 2022).

### 3.1.1.2. LA TEORÍA DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE FAYOL

Henry Fayol (1841-1925), de origen francés, es considerado por muchos expertos en administración como el autor más destacado de la Teoría Administrativa. Enfatizó que la teoría administrativa puede aplicarse a toda empresa humana (universalidad). Fayol es reconocido como el padre del proceso administrativo y un pionero en el diseño y promoción de la distribución de funciones en las organizaciones (Barreno, 2019).

El paradigma Fayol se centra en alcanzar la máxima eficiencia al asignar a las personas adecuadas en los roles correspondientes dentro de una empresa. Se destaca la importancia de la estructura organizativa y su rendimiento (Barreno, 2019). La obra de Fayol se puede resumir en tres puntos principales: las funciones de la organización, la definición de la administración basada en las actividades administrativas y los principios administrativos que son aplicables a cualquier empresa (Ortiz, 2018).

En cuanto a las funciones organizativas, Fayol sostiene que toda corporación, independientemente del tipo de negocio al que se dedique, cumple con seis funciones fundamentales:

#### Tabla 2

##### *Funciones de la Organización*

<b>Funciones técnicas</b>	Estas se encuentran asociadas a la producción de servicios u bienes.
<b>Funciones comerciales</b>	Estas se asocian con el intercambio, en otros términos, compras, ventas, permutas.
<b>Funciones financieras</b>	Aquellas se dedican a la conducción del capital, a obtener los recursos financieros, remuneraciones salariales, deudas, entre más.
<b>Funciones de seguridad</b>	Estas se encuentran conexas a la seguridad de los bienes organizacionales y de los individuos.

<b>Funciones contables</b>	Aquellas se encuentran vinculadas con los estados financieros, inventarios, estadísticas y costos de la organización.
<b>Funciones administrativas</b>	Aquellas están asociadas con la inserción y sincronía del resto de funciones de la organización, de estas funciones se desglosa lo que se considera como el proceso administrativo.

Recuperado de (Sepúlveda, 2015)

Sobre las funciones administrativas, Fayol plantea que el proceso administrativo radica en las funciones:

**Tabla 3**

*Funciones Administrativas*

<b>Planeación</b>	Originalmente pensado como pronóstico, se ocupa de predecir el futuro y, a partir de ahí, preparar acciones relacionadas para prepararse para él.
<b>Organización</b>	Este refiere en brindarle estructura a la organización, posibilitándole de los recursos, sean materiales o humanos, fundamentales para su desempeño.
<b>Dirección</b>	También contemplado como mando, este subyace en otorgar funcionamiento en las operaciones de la organización.
<b>Coordinación</b>	En este procedimiento se plantea armonizar todos los esfuerzos, por lo que se hacen pertinentes las reuniones semanales de jefes.
<b>Control</b>	Este refiere en verificar que los comportamientos efectuados por los trabajadores y los procesos llevados por la organización, sean conexos con las planificaciones trazadas.

Recuperado de (Baigorri, 2004)

En ese mismo sentido, en los principios de administrativos, Fayol expresa catorce fundamentos que configuran como normas administrativas básicas que pueden instruirse en las escuelas y adaptarse a todas las eventualidades de las empresas, mismos que se manifiestan de la siguiente forma:

**Tabla 4**

*Normas Administrativas Básicas*

<b>Autoridad</b>	Es la propiedad que posee el gerente de posibilitar órdenes y esperar su respectivo cumplimiento.
<b>División de trabajo</b>	Los deberes y los individuos tienen que ser incorporados conforme al nivel de especialidad con el motivo de incrementar la eficiencia.
<b>Unidad de mando</b>	Es pertinente que el trabajador de encontrarse subyugado a un solo subordinado.
<b>Disciplina</b>	Todo usuario debe rendir acatamiento, dedicación, respeto y energía por los deberes y las normas determinadas por la organización.
<b>Subordinación de los intereses de las personas al interés general de la empresa</b>	Todos y cada uno de los motivos de los sujetos que representan la organización deben encontrarse respectivamente con los motivos de la organización.
<b>Unidad de dirección</b>	Cada organización y equipo de trabajo debe laborar en función de un plan único de conducta que los encamine.
<b>Remuneración</b>	Debe haber un pago equitativo al trabajador respecto de sus tareas y obligaciones fijadas.
<b>Cadena de escalafón</b>	La línea de autoridad va en direccionada de manera descendente, desde el grado más prominente al más bajo.
<b>Centralización</b>	La facultad de tomar decisiones se apoya en los niveles jerárquicos altos de la empresa.
<b>Equidad</b>	La gerencia debe ser equitativa y cortés con los trabajadores.
<b>Orden</b>	Debe haber un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio.

<b>Iniciativa</b>	Cuando un trabajador goza de la cabida de imaginar y realizar planificaciones, su responsabilidad y esfuerzo es sobresaliente.
<b>Estabilidad de la antigüedad personal</b>	No es apropiado para las organizaciones que sus integrantes roten desenfrenadamente, por lo que las organizaciones deben descubrir todas las formas posibles para asegurar la permanencia de sus usuarios.
<b>Espíritu de grupo</b>	Una de las fortificaciones de la organización, subyace en promocionar la armonía y la unidad del colectivo de trabajo.

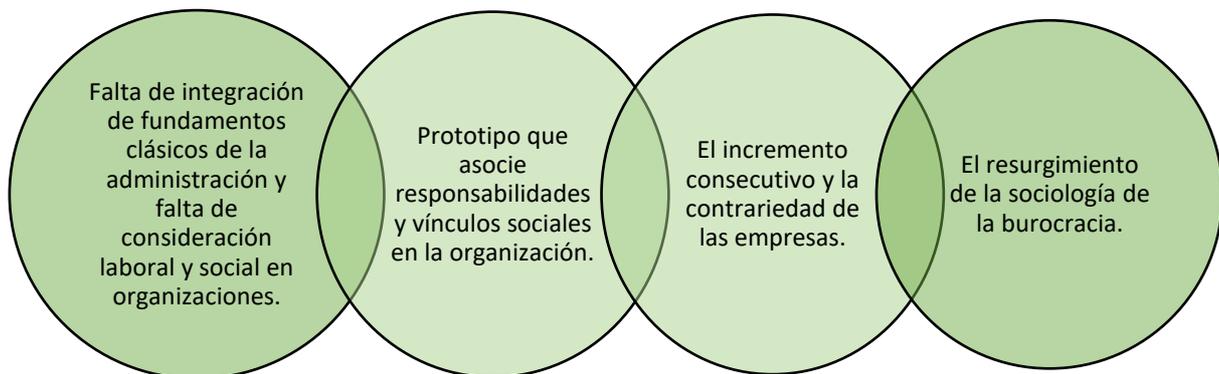
Recuperado de (Ortiz, 2018; Beltrán López, 2018; Sánchez González, 2022)

Sin embargo, frente a los desaciertos de los fundamentos de Fayol, se puede añadir que en su estructura administrativa se concentra la rigidez formal, en otros términos, el empleado es una variable más del sistema administrativo, de modo que, la perspectiva fayoliana es muy poco humana, de la misma manera, el sistema piramidal de Fayol aminora significatividad a las estructuras de interactividad, mismo que no son considerados en el los principios de administración dado a su sistema jerárquico autoritario (Ortiz, 2018).

### 3.1.1.3. LA BUROCRACIA DE WEBER

Si bien se sabe, en 1947, la teoría de la administración burocrática de Weber ganó popularidad en los entornos académicos. Aunque había sido desarrollada varios años antes, no había sido muy reconocida debido al enfoque predominante en otros fundamentos teóricos. Los motivos detrás de su origen, según Chiavenato (1994) como se citó en Ortiz (2018), son los siguientes:

**Figura 1**  
*Motivos del origen de la Burocracia de Weber*



Los autores Robbins & Coulter (2005) resaltan que una organización se caracteriza por la distribución del trabajo, una jerarquía bien definida, normas y reglas establecidas, así como vinculaciones impersonales. Por otro lado, Baigorri (2004) identifica peculiaridades distintivas de esta estructura, mismas que son:

- Jerarquía de autoridad con posiciones planificadas en una estructura piramidal.
- Cumplimiento de normas y procesos formales.
- Funcionarios asalariados a tiempo completo con retribución fija.
- Selección y promoción basada en cualidades como capacidad y antigüedad.
- Deberes impersonales y separación entre vida laboral y personal.
- Los miembros del sistema burocrático no son propietarios de la unidad de trabajo.

La administración implica la integración de diversos elementos en las organizaciones, como tareas, comunicaciones sociales y relaciones de poder. Esta filosofía es más prevalente en entidades estatales, donde se enfoca en asociaciones de poder y regulaciones. Sin embargo, en las organizaciones privadas, esta perspectiva no es tan evidente. Una debilidad de este enfoque es que el exceso de regulaciones puede resultar en una falta de agilidad en los procesos organizativos. Las organizaciones estatales, a menudo, son percibidas como lentas y poco competitivas debido a esta falta de flexibilidad (Ortiz, 2018).

## TEORÍAS ORIENTADAS AL COMPORTAMIENTO

### 3.1.1.4. LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La escuela de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo y sus asociados, surgió en América del Norte como resultado de los experimentos de Hawthorne realizados por la Electric Company en 1927 y 1932. Autores como Whitehead, Elton Mayo y Roethlisberger fueron pioneros en esta corriente, que conceptualizó a la organización como una estructura social. Este enfoque destacó la importancia de los individuos en las empresas, desafiando las ideas tradicionales (Sandoval, 2015).

Los precursores de las relaciones humanas tenían dos enfoques principales. El primero se centraba en el individuo dentro de la empresa, desafiando la suposición económica de maximizar el beneficio personal. Elton Mayo abogó por reconocer más los valores de las personas. El segundo enfoque fue el uso de técnicas de estudio de las ciencias del comportamiento para investigar el comportamiento organizacional (Sandoval, 2015).

En ese sentido, la teoría de las relaciones humanas surge como una respuesta a los principios de la administración científica y la deshumanización del trabajo. Se descubre la existencia de una empresa informal que coexiste con el sistema formal y surge de forma natural a través de las relaciones y asociaciones entre los individuos, ya sea mediante compañerismo, amistad o conflictos latentes (Gómez & Vásquez, 2019; Cafferkey et al., 2019)-

### 3.1.1.5. LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO

Si bien es cierto, la conducta y las interacciones sociales de los individuos dentro de una organización tienen un impacto en el éxito empresarial. El enfoque de Mayo sobre el "hombre social" resalta la importancia del entorno social laboral en la productividad. Esto da lugar al concepto moderno de la organización social, que requiere técnicas y métodos para mejorar el rendimiento grupal. MacGregor y Maslow enfatizan la autorrealización del individuo en el entorno laboral,

reconociendo la importancia del trabajador y su papel en el rendimiento empresarial (Bravo et al., 2018).

La teoría del comportamiento busca explicar la relación entre los comportamientos y la conducta, centrándose en la disonancia cognitiva. Esta teoría sostiene que la disonancia cognitiva ocurre cuando hay una falta de conexión o compatibilidad entre los comportamientos y la conducta. En otras palabras, las personas buscan equilibrar sus acciones para minimizar la disonancia. La teoría sugiere que el deseo de reducir la discordancia está determinado por la importancia de los factores que generan la disonancia, la percepción del individuo sobre su influencia en dichos factores y las posibles recompensas asociadas a la discordancia (Robbins & Coulter, 2014 como se citó en Franco, 2021).

La realización del hombre depende de la voluntad libre, la reflexión y el aprendizaje. Experimenta una tensión entre lo que es y lo que quiere ser. La conducta humana es visible y busca lograr objetivos específicos. Está influenciada por una serie de factores interrelacionados como motivaciones, emociones, percepciones, instrucción y experiencia (Maldonado, 2017). Para situarlo pragmáticamente esta teoría se examina en el modelo comportamental mismo que se encamina con el comportamiento organizacional.

El Comportamiento Organizacional (CO) se basa en varias disciplinas como Sociología, Antropología y Psicología, según los expertos en el tema. Luthans sostiene que es un campo interdisciplinario que utiliza definiciones de diversas ciencias sociales y las aplica tanto a las personas como a las organizaciones. Chiavenato agrega que es difícil separar la conducta de los individuos de las empresas (Bravo et al., 2018).

Por lo tanto, el CO utiliza teorías y fundamentos de diversas disciplinas para comprender las percepciones, valores y habilidades de las personas mientras trabajan en conjunto dentro de una empresa. También analiza las consecuencias del entorno organizacional, incluyendo los recursos humanos, estrategias, objetivos y misiones (Gibson et al., 2007 como se citó en Mendoza et al., 2019).

### 3.1.1.6. LA ESCUELA DE LOS SISTEMAS SOCIALES

La escuela de los Sistemas Sociales en la administración ha sido influenciada por escritores pioneros como Chester Bernard y Herbert Simon. Bernard utilizó el enfoque de sistemas en su trabajo, mientras que Simon consideró a la empresa como un sistema complejo de toma de decisiones. El enfoque de sistemas ha sido ampliamente adoptado en la administración, pasando de modelos cerrados a enfoques más recientes que consideran sistemas abiertos, como el análisis de decisiones (Velásquez, 2000).

En los años 50 y 60, Ludwig Von Bertalanffy introdujo la Teoría General de los Sistemas (TGS), un enfoque interdisciplinario para comprender la interacción y desarrollo estructurado de las ciencias. Este enfoque se aplicó al ámbito organizacional, donde el entorno externo se volvió crucial. Se empezó a estudiar las empresas considerando cómo el entorno afecta su estructura y comportamiento. Se reconoció que el entorno está compuesto por otras empresas y se analizó la relación entre variables independientes y dependientes (Chiavenato, 2009).

Un sistema es una agrupación dinámica de componentes que interactúan como un todo complejo; puede operar con datos, energía e información, y puede ser concreto o abstracto, cerrado o abierto en relación con su entorno. Los sistemas se pueden representar a través de modelos, que son una síntesis de la realidad (Velásquez, 2007; Chiavenato, 2009)

## OTROS ENFOQUES

### 3.1.1.7. ENFOQUE MATEMÁTICO O MANAGEMENT SCIENCE

La teoría de la Management Science utiliza técnicas cuantitativas para maximizar los recursos en las organizaciones. Es un estudio interdisciplinario que se relaciona con la economía, la ingeniería y la gestión empresarial. Se utiliza para resolver problemas y tomar decisiones mediante el desarrollo de modelos que ofrecen orientación administrativa (Anderson et al., 2019; Taylor, 2013).

La teoría de la Management Science utiliza técnicas cuantitativas como la cantidad económica de pedido, programación lineal, teoría de colas y teoría de juegos para resolver problemas en las operaciones empresariales. Se enfoca en problemas técnicos y busca precisión mediante el uso de modelos cuantitativos (Hussain et al., 2019). Es un enfoque contemporáneo que amplía la teoría de la gestión científica para mejorar la eficiencia de la organización a través de la aplicación de procedimientos científicos en la gestión del ajuste del trabajador a la tarea (Taylor, 1911).

La teoría de la ciencia de la gestión utiliza métodos científicos para descubrir mejores formas de hacer las cosas en el ámbito empresarial. Aplica este enfoque a problemas como la toma de decisiones, el diseño de procesos y la planificación estratégica (Sridhar, 2017). Identifica problemas, busca explicaciones y propone soluciones, de manera similar a cómo los científicos crean y prueban modelos para obtener información (Japhet, 2021). Este enfoque se desarrolló durante la Segunda Guerra Mundial con la formación de equipos de investigación de operaciones que reunían a expertos de diferentes disciplinas para resolver problemas complejos (Jeanty, 2019).

#### 3.1.1.8. TEORÍAS NEOCLÁSICAS

La teoría neoclásica se desarrolló en los años 60 y se centra en la importancia del capital humano en los procesos empresariales. Según esta teoría, cuando los empleados se sienten cansados y desmotivados debido a tareas repetitivas y falta de identificación con su trabajo, esto puede llevar al fracaso de la empresa y la falta de compromiso por parte de los empleados (Castrillón, 2014). Se enfatiza en que el capital humano debe estar por encima de los procesos de la empresa, y se busca establecer propósitos comunes y responsabilidades claras para los empleados, utilizando indicadores y modelos de rendimiento para evaluar los resultados (Koontz et al., 2012).

Pues bien, la teoría neoclásica destaca la importancia de realizar un trabajo de calidad en lugar de simplemente trabajar mucho. Se enfoca en realizar el trabajo de

manera más relajada, sin tensiones y sin la presión de obtener resultados inmediatos. En cambio, se enfatiza en proporcionar al trabajador las herramientas necesarias y establecer metas y objetivos claros. Esto contrasta con la teoría clásica, que se centraba más en los resultados y en cómo alcanzarlos (Koontz et al., 2012)

### 3.1.1.9. EL ENFOQUE SOCIO-ECONÓMICO

El enfoque socioeconómico se refiere a las organizaciones de la economía social que combinan dos sistemas: uno asociativo, donde los individuos se agrupan para satisfacer necesidades comunes, ya sea de los miembros o de terceros; y otro organizacional, que se encarga de la producción de bienes y servicios para cumplir con los objetivos establecidos (Richer & López, 2004).

El nuevo orden socioeconómico se basa en la producción, donde el trabajo se considera una forma de compensación y no se realiza dentro del hogar. Esto se relaciona con el crecimiento y la importancia cada vez mayor de las empresas organizacionales en la sociedad. La racionalidad de las empresas en el sistema socioeconómico capitalista se centra en aspectos económicos y financieros, lo que ha llevado a una mayor complejidad del sistema; parece que esta lógica empresarial reduce la complejidad de las interacciones comerciales en el mercado y afecta el funcionamiento de otros aspectos de la sociedad (Lozada et al., 2016).

Aquello produce una serie de interpretaciones funcionales que son importantes para la construcción y mantenimiento de la realidad actual, pero de igual manera un sinnúmero de incógnitas frente a la vida del ser humano en sociedad, y a otras extensiones articuladas con su existencia (entorno), que no parecen poseer respuesta (Lozada et al., 2016). Por lo tanto, el enfoque socioeconómico busca impulsar la adaptación de las organizaciones y empresas al entorno altamente competitivo actual, con el objetivo de mejorar su rendimiento frente a los desafíos económicos actuales (Pantoja & Garza, 2019)-

## 3.2. MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

### ¿QUÉ ES UN MODELO DE GESTIÓN?

Si bien es cierto, la implementación de un modelo de gestión organizacional es crucial para que las empresas se mantengan competitivas en un mercado en constante cambio; así un modelo de gestión efectivo permite enfrentar situaciones cambiantes y lograr un desempeño eficiente (Orellana et al., 2020). A través de un modelo de gestión adecuado, se pueden potenciar los procedimientos organizacionales, descubrir nuevas ideas y mejorar la gestión administrativa. Esto asegura la calidad, productividad, satisfacción, trabajo en equipo y compromiso de las empresas, y forma parte integral de la planificación empresarial y el desarrollo (Asencio et al., 2019).

En ese sentido, la gestión empresarial engloba la ciencia administrativa y se encarga de construir los sistemas administrativos propuestos por Henry Fayol. Su objetivo principal es determinar la viabilidad de los objetivos planeados, observar el futuro a través de la filosofía corporativa y comprender la situación presente, las influencias del entorno y el comportamiento gerencial en su totalidad (González et al., 2020).

Pero fundamentalmente, los modelos de gestión y estrategias tienen como objetivo lograr el crecimiento empresarial, mejorar la productividad, obtener ventajas competitivas y aumentar los márgenes de ganancia. Esto destaca la importancia del liderazgo y permite destacarse ante los clientes potenciales, expandir el alcance de la organización y promover el desarrollo y crecimiento (Cañar & Hidalgo, 2021). Por lo tanto, un modelo de gestión alude al conjunto de comportamientos orientados a alcanzar los objetivos de una organización o departamento, a través de la implementación adecuada del proceso administrativo: planificar, organizar, controlar y coordinar (Cedeño & Pérez, 2021).

### FORMAS SIMPLES

#### 3.2.1.1. MODELO LINEAL

El modelo lineal se basa en la jerarquización y la unidad de mando, lo que fortalece la autoridad y la estructura piramidal en ciertas organizaciones de tamaño determinado. Es recomendable para organizaciones medianas y pequeñas con estructuras simples, porque permite una supervisión eficiente de las tareas y el control de los resultados a un bajo costo; sin embargo, presenta desafíos como la concentración de autoridad, la rigidez y la falta de respuesta técnica en entornos dinámicos y competitivos (Acosta, 2010 como se citó en Somoza, 2020).

### 3.2.1.2. MODELO FUNCIONAL

El modelo funcional se basa en el empleo máximo de especialistas en las categorías jerárquicas clave, con el objetivo de aumentar la productividad de la organización a través de la especialización. En este modelo, se delega autoridad y responsabilidad a los especialistas, lo que aplanan la jerarquía en la base operativa. Taylor fue uno de los impulsores de este enfoque, que elimina el principio de unidad de mando, ya que los empleados dependen de los especialistas en cada proceso o actividad. Sin embargo, este modelo presenta desafíos como la ruptura de la unidad de mando, lo que puede generar conflictos de intereses y dificultades de coordinación (Acosta, 2010 como se citó en Somoza, 2020).

### 3.2.1.3. MODELO ADHOCRÁTICO

El modelo adhocrático se caracteriza por no tener una estructura organizativa definida, ya que se adapta según las necesidades y objetivos que se busquen lograr. Se enfoca en la equidad interna y promueve el trabajo colectivo, estimulando la colaboración e interacción entre los miembros. Este tipo de organización se encuentra en empresas medianas y pequeñas con una estructura técnica sofisticada o intensiva en tecnología, así como en instituciones educativas de investigación y desarrollo descentralizadas. Se destaca por la presencia de profesionales altamente cualificados y comportamientos positivos hacia el trabajo en equipo (Acosta, 2010 como se citó en Somoza, 2020).

## FORMAS COMPLEJAS CLÁSICAS

### 3.2.1.4. MODELO LINEAL-FUNCIONAL

El modelo lineal-funcional combina elementos del diseño horizontal y vertical para aprovechar las ventajas de los modelos funcional y de línea, al tiempo que intenta evitar sus desventajas. Este modelo se basa en una jerarquía central apoyada por líneas de comunicación y control, que supervisan y controlan los flujos de trabajo en la organización. Además, se establece un sistema de personal directivo y de asesoría para brindar especialización y apoyo logístico; sin embargo, este modelo presenta desafíos en términos de burocracia, jerarquización y altos costos administrativos, lo que puede dificultar la agilidad de respuesta de la organización (Acosta, 2010 como se citó en Somoza, 2020).

### 3.2.1.5. MODELO DIVISIONAL

El modelo divisional es una forma de organizar grandes empresas que busca mejorar la toma de decisiones y personalizar las funciones empresariales. Se basa en la divisionalización, que combina elementos de otros modelos de organización. Es un modelo complejo que se utiliza en organizaciones grandes con estructuras técnicas y comerciales múltiples, y suele ser común en empresas multinacionales. La principal dificultad radica en determinar cómo dividir la organización en unidades autónomas, ya sea por productos, mercados o actividades diferenciadas.

El modelo divisional se utiliza en grandes organizaciones con estructuras complejas y diversas actividades empresariales. Se divide la empresa en unidades autónomas basadas en productos, mercados o actividades organizativas. Esto permite una toma de decisiones ágil y una mayor personalización de las funciones empresariales. Sin embargo, el desafío radica en determinar los criterios para divisionalizar y diseñar las unidades autónomas. Este modelo es común en organizaciones multinacionales (Acosta, 2010 como se citó en Somoza, 2020).

#### 3.2.1.4. MODELO MATRICIAL

El modelo matricial se ve como una forma de planificar las funciones y objetivos de la empresa, más que como un sistema organizativo completo. Combina elementos del modelo funcional y divisional para lograr eficiencia organizacional sin incurrir en los altos costos del modelo divisional. El modelo matricial utiliza dos o tres dimensiones, según los criterios establecidos, para organizar la dirección intermedia en función de productos, proyectos, usuarios, mercados, procesos y actividades.

El sistema matricial establece múltiples fuentes de autoridad en una organización para asegurar que los directivos cumplan con los objetivos y planifiquen adecuadamente el flujo de trabajo. Esto implica que cada persona tiene dos o tres jefes: un gerente funcional, un gerente de producto o proyecto y posiblemente un gerente de mercado o usuario. Esta estructura es común en organizaciones grandes con estructuras técnicas complejas y diferentes enfoques en usuarios, proyectos, mercados y productos. Sin embargo, esta estructura puede generar confusión si la dirección general no coordina y equilibra adecuadamente las dimensiones de liderazgo, y también puede dar lugar a conflictos de poder entre los directivos (Acosta, 2010 como se citó en Somoza, 2020).

#### 3.2.1.5. MODELO COLEGIAL

Este modelo es similar al mencionado anteriormente, porque se basa en la creación de comités o grupos de trabajo para la toma de decisiones y la ejecución de tareas de manera colectiva. Esta forma de trabajar puede facilitar la coordinación, que a veces es problemática en los modelos anteriores. Los comités o grupos de trabajo pueden abarcar tanto actividades decisivas como informativas, beneficiando así al sistema organizacional en su conjunto. Sin embargo, este enfoque presenta algunas dificultades, como la tendencia a buscar consensos y negociaciones entre los involucrados, una posible falta de agilidad en la toma de decisiones en entornos dinámicos y una potencial falta de innovación en el papel de los directivos (Acosta, 2010 como se citó en Somoza, 2020).

### 3.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La gestión del talento humano representa uno de los factores esenciales que subyacen dentro de las empresas, dado que posibilita determinar una diferenciación de los competidores que dinamizan en el mercado; esto se fundamenta desde una óptica muy particular que enmarca la presencia y el desenvolvimiento del trabajador; y es que la destreza individual y aporte significativo del mismo permite conseguir los fines organizacionales, de forma que, esto beneficia a la organización mejora en la que a productividad, y con ello visibiliza de mejor manera el desarrollo (Díaz & Quintana, 2021).

El modelo de gestión por competencias implica apartarse de los procedimientos de gestión convencionales en las organizaciones. En lugar de simplemente administrar, este enfoque se centra en identificar y potenciar competencias individuales alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Este modelo se percibe cada vez más como un proceso integral que permite evaluar las habilidades de los individuos mediante perfiles medibles y cuantificables para cada área de trabajo. La gestión por competencias, en este contexto, aborda comportamientos empresariales específicos al determinar y potenciar habilidades, conocimientos, conductas y actitudes de los miembros de la empresa para lograr los objetivos establecidos (Lora et al., 2020).

Desde esta perspectiva, la gestión por competencias se centra en lo que los involucrados hacen en su labor, entendiendo no como un procedimiento meramente estricto en la función de su actividad ni de un resultado, sino más bien de la observación de los comportamientos vinculados con el rendimiento; por lo que, la gestión por competencias subyace en la obtención del objetivo y la consideración del comportamiento individual. Este aspecto implícito no se adhiere a lo subjetivo, sino se apoya en el control del rendimiento de las competencias expresadas en el mapa de la empresa (Mendieta et al., 2020). Visto de esta manera,

según Damm & Szmulewicz (2007) como se cita en Mendieta et al (2020), las competencias laborales deben ser definidas bajo dos perspectivas:

- Desde la perspectiva de la labor, bajo el trabajo como actividad.
- Y desde la perspectiva de la educación, desde las consideraciones de la evaluación educativa.

Y es que según Alles (2006), Fernández (2005), Morales (2008) y Cuesta (2010) como se citó en Hernández & Santamaría (2018), desarrollaron aspectos vinculados a la gestión de las personas por competencia. Manifiestan que aquellas son múltiples y están condicionadas por las exigencias de las compañías, del entorno del mercado, la cantidad de personal y las opiniones de los mandos altos. Estos autores enfatizan la asociación de las competencias y las áreas funcionales de la dirección de recursos humanos, y mencionan los siguientes aspectos:

- La identificación de competencias por medio del método Delphi, el método de incidentes críticos; el ajuste de las particularidades del individuo con la empresa y el puesto, lo que encamina a la eficiencia máxima.
- La medición e identificación de competencias de gestión e indicadores que posibiliten conocer el progreso de la mejora de éstas por medio de un cuadro de mando integral para la gestión de los individuos, siendo aquello uno de los componentes más significativos en la medición del recurso humano.
- La examinación de tres etapas de competencias, los valores son la etapa más profunda.
- Las clases de las competencias: prácticas, teóricas, cardinales y sociales que transforman en las competencias del saber.
- La determinación de competencias empresariales, de procesos, de puestos y el empleo del control de gestión estratégica por medio del CMI.
- Torres (2009), como se citó en Hernández & Santamaría (2018), aluden a que la incorporación de un modelo de gestión por competencias es característica de cada empresa, poseen una dirección estratégica distinta, de modo que, las competencias y perfiles de los individuos lo son también, aunque hay directrices básicas para su implementación.

## ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

En primera instancia, el trabajo demuestra la autenticidad relacionada con el estándar, lo que verdaderamente puede originar rendimiento más efectivo en el ámbito laboral, y que características detallan sólidamente las peculiaridades de un sujeto, con la expectativa de que alguna de ellas se vincule hacia el rendimiento laboral (Peña & Padilla, 2020).

Pues el porvenir de una organización cualquiera se apoya en la condición o excelencia de sus implicados, para lo cual, la dirección aptitudinal resulta esencial, porque permite examinar las competencias claves para efectuar las debidas finalidades organizacionales. Las características aptitudinales son una colección de conductas que distintos individuos controlan mejor que otros, haciendo eficiente en un contexto establecido, pues tales conductas son perceptibles en la cotidianeidad laboral y en eventos de evaluación; esos sujetos asocian integralmente sus aptitudes, sus características personales y conocimientos obtenidos, por lo que las competencias son una peculiaridad propia personal (Peña & Padilla, 2020).

Visto de esta forma, las competencias se deducen según las conductas y el aprendizaje de los trabajadores en las empresas, pues esta se fundamenta en percibir en el entorno profesional al talento o capital humano que sabe realizar y puede realizar; por lo que quieren hacer apropiadamente sus actividades cimentada de ciertas particularidades generales como el trabajo colaborativo, liderazgo, acrecentamiento al trabajador entre más ( Echeverría, 2002 como se citó en Salazar et al., 2018).

La caracterización expansiva de las aptitudes o destrezas dentro del trabajo inicia con un método de instrucción eficaz con el trabajador dentro de su ámbito, apoyado en una planificación estratégica que establezca las exigencias del contexto de la competencia en el mercado. Las organizaciones tienen que potenciar las aptitudes del personal conforme a las necesidades y cumplimiento de los propósitos de las estrategias corporativas; y es que viabilizar las destrezas y habilidades del capital

humano de la filosofía corporativa de las empresas, es un reto que amerita meticulosidad para satisfacer con los objetivos de desarrollo organizacional (Villardón, 2006 como se citó en Salazar et al., 2018).

Desde ese panorama, las competencias se entienden como un comportamiento profesional o competente por el hacer lo correcto, eludiendo la inclinación por satisfacer inminentemente con lo que está previsto en las normas (Aguilera et al., 2019). También es referida como una parte, organizada de alicientes basados en la habilidad, el conocimiento, la actitud y los valores, mismos que se diagnostican en situaciones específicas, de manera que su instauración a los sistemas educativos se ha efectuado de manera más rigurosa como partes de las actuales políticas de preparación para el entorno laboral (Ramírez, 2020). Por lo tanto, los autores logran contrastar que las competencias son una conducta asociada a las destrezas que posee un individuo, mismos que están en función de la actividad que desempeña o va a desempeñar.

## TIPOS DE COMPETENCIAS

Según el autor Amarente (2018) menciona que hay tres clases de competencias, mismas que posibilitan calificar a los individuos según su esfuerzo en la función atribuida, estos se manifiestan como:

- **Competencias Cardinales:** Estas pueden posibilitar valores en el desarrollo de las actividades cotidianas de los individuos en las empresas.
- **Competencias Gerenciales:** Estos permiten a los líderes a modificar y percibir destrezas para el desarrollo de los individuos que están en su entorno.
- **Competencias Técnicas:** Estas competencias son fundamentales dado que apuntan al desarrollo de los trabajadores porque son competencias que benefician a los sistemas productivos primarios de una empresa.

## LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO EN EL MARCO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

### 3.3.1.1. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción de cargos representa la enumeración de las actividades u obligaciones del cargo (que efectúa el ocupante), el tiempo de la realización (cuando lo realiza), las técnicas aplicadas para la realización de las actividades o tareas (cómo lo realiza) y los propósitos del cargo (por qué lo realiza); esencialmente, es ejecutar un inventario de los factores importantes del puesto y de las responsabilidades y los deberes que abarca (Chiavenato, 1999 como se citó en Heredia, 2021). También se entiende como el estudio y determinación de los requerimientos de calificación, responsabilidades implícitas y condiciones que necesita para realizarlo de forma apropiada; es el apoyo para evaluar y categorizar cargos, con la finalidad de compararlos (Ramírez et al., 2018).

### 3.3.1.2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El proceso de reclutamiento configura una de las primeras funciones efectuadas por una empresa para integral personal, se representa en una elección mutua, dado que tanto las empresas escogen a quienes se quiere contratar. En ese sentido, se puede conceptualizar al reclutamiento como la agrupación de funciones calificadas, de manera que, la empresa pueda seleccionar a aquellas más apropiadas para enmarcar sus exigencias de labor (Espinoza et al., 2021).

Visto de esta manera, el reclutamiento de personal será apropiado siempre y cuando se parta de la información conseguida en la planificación de personal y descriptivo de cargos, consiguientemente de contemplar las exigencias que posee la empresa, el sujeto y el ambiente. Son procedimientos para atraer sujetos calificados, pero en función de las normas laborales que aseguren la equidad de condiciones y la abolición de prácticas discriminatorias; y es que en la forma que el sistema satisfaga con estos contenidos, la empresa eludirá en un futuro contrariedades y equivocaciones con sus trabajadores (Bolaños, 2020).

### 3.3.1.3. SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal se articula al proceso de provisión de personal y se presenta posterior al reclutamiento, ambos son los niveles de un mismo proceso.

La selección no solamente es escoger, más bien implica la probabilidad de encaminar y categorizar a los individuos respecto a sus capacidades y facilitar a la construcción y progreso de los candidatos en la pertinente asociación sujeto – trabajo (Torres et al., 2019).

Desde ese panorama, la selección del personal es un procedimiento que es efectuado a través de concepciones y métodos efectivos constantes con la dirección estratégica de la empresa y las políticas de gestión de RRHH; con la finalidad de conseguir al sujeto idóneo o que mejor se acople a las particularidades requeridas presentes y futuras previsibles de una vacante laboral y de una organización determinada o concreta (Torres et al., 2020).

#### 3.3.1.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño configura en la valoración del aporte y desempeño de cada trabajador en relación al cumplimiento de funciones, metas y actividades previamente estructuradas por una empresa. En ese aspecto, la evaluación del desempeño representa el proceso por el cual se estima el rendimiento general del trabajador, dicho de otro modo, su aportación total a la empresa; y en último término, justifica su permanencia en la organización (Ayala, 2019).

Los procedimientos de evaluaciones permanente y formales son un instrumento significativo para el direccionamiento del talento humano, porque es una de las maneras más objetivas de determinar cuáles son los individuos que están cumpliendo con el desempeño esperado y quienes no (Ayala, 2019).

#### 3.3.1.5. CAPACITACIÓN

La capacitación es una actividad crucial en el departamento de recursos humanos de las empresas y debería ser implementada de manera obligatoria. Debe ser gestionada adecuadamente, adaptándose a las necesidades de cada área, departamento o unidad, con el objetivo de que los empleados desempeñen sus funciones de manera efectiva. La capacitación es fundamental para que todos los involucrados en la organización contribuyan al máximo a su productividad. Se

considera un sistema sólido que busca eficiencia y productividad en la empresa. Las empresas ven la capacitación como un enfoque didáctico para optimizar el personal y los talentos existentes, lo cual es clave para el éxito del negocio (Barrientos et al., 2018).

En función de lo descrito, capacitación se presenta como una herramienta fundamental en todos los lugares de trabajo, permitiendo una actualización constante y manteniendo a las personas al tanto de los avances tecnológicos y las demandas del día a día. A través de la capacitación, se busca el beneficio continuo del personal y la actualización de conocimientos para que puedan desempeñar sus labores de manera efectiva. Esto no solo beneficia a la organización en sí, sino que también repercute en el bienestar del personal capacitado y altamente preparado, generando un impacto positivo en la organización en general (Barrientos et al., 2018).

### 3.4. MARCO LEGAL ECUATORIANO PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS

#### LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS (LOEP)

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) establece disposiciones relacionadas con la gestión del talento humano en las empresas públicas (*Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP, 2017*).

**Art. 16.- Órgano de administración del Sistema del Talento humano:** La administración del capital humano corresponde al Gerente o a la persona designada por él.

**Art. 17.- Nombramiento, contratación y optimización del Talento humano:** Establece que la elección y empleo de los empleados se efectúa en consonancia con los requerimientos de la organización y respetando las regulaciones laborales y de administración pública. Los miembros de libre nombramiento siguen las directrices del Consejo de Administración y se establecen normas internas para la gestión del talento humano, incluyendo contratación, ascensos, promociones, vacaciones,

disciplina y remuneraciones. Además, se requiere que al menos el 4% del personal contratado tenga capacidades especiales. En caso de cambios en el personal, se debe conservar su nivel, salario y permanencia, y se da preferencia al personal nacional en áreas técnicas y administrativas.

**Art. 18.- Naturaleza jurídica de la relación con el Talento humano:** hace referencia a los funcionarios públicos que trabajen en empresas públicas estarán sujetos a las regulaciones definidas en esta legislación, así como a otras normativas que supervisen la gestión gubernamental y a la compilación del Código Laboral.

**Art. 19.- Modalidades de designación y contratación del Talento humano:** El personal de libre designación será designado mediante nombramiento, mientras que los servidores públicos que trabajen bajo esta Ley estarán sujetos a las normas internas de la organización pública y podrán ser removidos de su cargo. Los trabajadores amparados por la Codificación del Código del Trabajo serán contratados individualmente para sus labores.

**Art. 20.- Principios que orienta la Administración del Talento humano de las empresas públicas** se basan en los siguientes:

- La constante profesionalización y capacitación del personal,
- La igualdad en la remuneración
- La definición de estructuras ocupacionales
- La evaluación regular del desempeño del personal y la protección de la confidencialidad de la información empresarial y comercial son elementos clave en la gestión eficaz del talento humano.
- La implementación de sistemas de remuneración variables
- Responsabilidad y transparencia en la gestión de recursos de la organización

**Art. 21.- Subrogación o encargo:** Establece el pago de la diferencia salarial cuando un servidor público sustituye a otro en un cargo superior.

**Art. 22.- Prohibición de aportes de fondos de cesantía o jubilación con recursos públicos:** Prohíbe a las entidades públicas contribuir a fondos de retiro no gestionados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Art. 23.- Retiro voluntario:** Permite el retiro voluntario con pago determinado por años de servicio, según el Reglamento General de la Ley.

**Art. 24.- Derecho a la huelga:** Reconoce el derecho a la huelga, sujeto a restricciones constitucionales.

**Art. 25.- No reparto de utilidades ni excedentes resultantes de la gestión empresarial:** Establece que no se repartirán utilidades ni excedentes entre el capital que trabaje en las organizaciones públicas y mixtas.

**Art. 26.- Contrato colectivo:** Establece condiciones para contratos colectivos, excluyendo participación mayoritaria de recursos públicos.

**Art. 27.- Trámite:** Se seguirá el proceso descrito en el artículo 220 para la celebración de contratos colectivos y consecuentes del Código de Trabajo.

**Art. 28.- Asociaciones de obreros de las empresas públicas:** Las normas del Título V de la Codificación del Código de Trabajo se aplican a las asociaciones de obreros.

**Art. 29.- Competencia y procedimiento:** Las relaciones contractuales entre los servidores públicos y las organizaciones públicas se rigen por esta Ley y por los Artículos 568 y siguientes del Código del Trabajo en lo que se refiere a la competencia y el proceso.

**Art. 30.- Normas generales para la regulación de condiciones de trabajo con servidores de carrera y obreros:** Establece normas para regular las condiciones de trabajo de servidores de carrera y obreros, incluyendo que los aumentos de sueldo se realizarán después de una evaluación de rendimiento realizada por la dirección de la entidad. También especifica elementos que no forman parte de la remuneración y prohíbe recibir bienes y servicios gratuitos de la organización

pública. En caso de separación por despido intempestivo, se aplicarán las disposiciones del Mandato Constituyente No.4.

**Art. 31.- Prohibiciones:** Establece prohibiciones adicionales para los trabajadores de carrera y obreros de las entidades públicas. Estas prohibiciones incluyen no involucrarse en acciones que generen conflictos de intereses, evitar demoras injustificadas en el procesamiento de asuntos, no suspender la ejecución de servicios gubernamentales sin razón justificada, y abstenerse de acciones que generen privilegios indebidos. También prohíbe solicitar, aceptar o recibir recompensas por beneficios relacionados con el trabajo, y exige el cumplimiento de disposiciones establecidas en el Artículo 20 de la Ley, así como restricciones establecidas por la Constitución y regulaciones específicas de cada entidad gubernamental.

**Art. 32.- Solución de controversias:** Determina que las controversias serán resueltas por las autoridades o jueces de trabajo competentes, conforme a las regulaciones particulares indicadas en esta sección.

**Art. 33.- Normas supletorias:** Aplica regulaciones subsidiarias del Código de Trabajo en situaciones no previstas, siempre que no entren en conflicto con la gestión de recursos humanos en instituciones gubernamentales.

## LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)

El Título IV de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) de 2016, titulado "Administración del talento humano de las y los servidores públicos", establece varios artículos:

**Art.50.- Organismos de aplicación:** Menciona los organismos encargados de aplicar esta ley, que son el Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades de Administración de Talento Humano de cada organización.

**Art. 51.- Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de esta Ley:** Establece la inclusión de directrices gubernamentales para la gestión de

personal estatal, regular y controlar retribuciones y normas técnicas, realizar inspecciones, realizar estudios técnicos sobre escalas remunerativas, mantener un registro de funcionarios, establecer y evaluar reglamentos salariales, coordinar programas de formación, y desarrollar estrategias para la inclusión laboral de grupos específicos.

**Art.52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.-** Incluyen la validación de la ley y decisiones del Ministerio, aplicar documentación relacionada con la gestión de capital humano, gestionar sistemas unificados, elaborar programaciones anuales de recursos humanos, implementar directrices técnicas de contratación y formación, realizar evaluaciones del desempeño, brindar orientación a funcionarios, informar al Ministerio sobre incumplimientos, participar en avances organizacionales, aplicar subsistemas de elección de empleados, atender reclamaciones de ciudadanos, y gestionar programas de formación y desarrollo utilizando la Red de Formación y Capacitación Continua del Servicio Público.

**Art. 53.- Art. 53** establece el **Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano**, orientado a mejorar las habilidades y condiciones de los empleados para potenciar su capacidad y promover la efectividad, productividad, diversidad cultural, prontitud, igualdad y no discriminación.

**Art. 54** describe la **estructura del sistema**, abarcando los subsistemas de planificación del capital humano, clasificación de cargos, proceso de selección del personal, capacitación y evaluación del desempeño.

**Del Art. 55 al Art. 80**, se detallan los componentes del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, incluyendo la planificación, creación de puestos, contratos temporales, supresión de puestos, clasificación de puestos, selección de personal, formación y capacitación, y evaluación del desempeño. Se abordan aspectos como la obligatoriedad de clasificación, ingreso al puesto público, ascensos, programas de formación, evaluación de desempeño y sus efectos.

## CÓDIGO DE TRABAJO

La información de este código corresponde a las regulaciones provistas para las relaciones entre los trabajadores y empleadores, aplicados a las distintas modalidades y condiciones de trabajo, considerando varios aspectos como la elaboración de un contrato, obligaciones, derechos y prohibiciones tanto del empleador como del trabajador, jornadas laborales, remuneraciones, utilidades, entre otros aspectos (Código Del Trabajo, 2012).

### 3.5. MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**Tabla 5**

*Modelos de gestión de talento humano*

**Tabla 6**

*Modelos de gestión de talento humano*

Autor	Base Teórica	Elementos del Modelo	Ventajas y Desventajas
<b>Chiavenato</b>	La teoría de Chiavenato radica en que la estrategia de talento de una empresa debe crear el compromiso de los empleados como socios potenciales; también es bien sabido que la ARH humana representa subsistemas interdependientes, cada uno de los cuales tiene estrategias o políticas claramente definidas, entre otras: desarrollo del talento, vinculación a la investigación del mercado laboral, selección y reclutamiento. La alineación del talento implica pruebas y descripción de funciones, asociación o	El modelo de Idalberto Chiavenato establece que el proceso central de la gestión moderna del talento se enfoca en seis aspectos, tales como el reclutamiento, que está directamente relacionado con el reclutamiento y la selección, la utilización del personal (diseño y evaluación del desempeño) en la remuneración de la fuerza laboral, el desarrollo humano y la supervisión humana con base en sistemas de información y bases de datos. Estos procesos están influenciados por condiciones externas a la organización	Dentro del eje del reclutamiento, se tiene como ventajas lo siguiente: Más económico, más ágil, índice mayor de validez, fuente de motivación. Mientras que dentro de la evaluación de desempeño, se destaca, la fácil interpretación, aspecto comparativo entre colaboradores. Con respecto a desventajas, se tiene que puede generar conflictos de interés, exige un potencial en los empleados para la promoción de puesto. Así como, la pérdida de

generalización, evaluación del desempeño y rotación de personal. El diseño de un plan de formación y crecimiento personal para los empleados de TTHH es un tema que toda empresa debería representar una unidad de negocio fundamental (Chiavenato, 2001).

(Ballivian, 2006 como se citó en Pico, 2016)

innovación y creatividad, al seguir únicamente políticas y estrategias organizacionales. Por otro lado, con la evaluación de desempeño, se dice que existe subjetividad y superficialidad, efecto generalizador y rigidez (Gualdrón, 2016).

**Alles**

Las competencias reflejan conocimientos, actitudes, destrezas, habilidades, etc.; se realizan acciones de determinadas tareas y funciones, como también del logro de resultados establecidos, sean prominentes, en ese aspecto, el modelo GPC inicia desde la visión y misión empresarial, encaminando y conectando todo el proceso para el direccionamiento del talento humano por competencias, argumentado que las peculiaridades personales tienen que poseer un vínculo con el rendimiento sobresaliente, en un rol o cargo establecido, articulando con la estrategia empresarial. El fundamento de la inserción de un modelo de competencias se asocia con dos ejes esenciales asociados

El modelo de Martha Alles consta de cinco etapas conocidas como: Análisis y descripción de puesto (base de los recursos humanos, se recoge información de los puestos, de las tareas que se realizan para describirlos acorde a las necesidades y requerimientos de la organización), selección (basado en un perfil y descripción de puestos elaborado previamente, de acuerdo a las exigencias, la persona será evaluada a partir de competencias y conocimiento en el cargo asignado), formación (colaboradores cumplan con las competencias requeridas por la organización, y conocer competencias de la persona), evaluación de desempeño (descripción de puestos

Los perfiles definidos favorecen a la productividad, las competencias específicas potenciará a los equipos, identificar puntos débiles, permite intervenir y mejorar, la instauración de gerenciamiento por competencias elude a que los gerentes pierdan el tiempo en proyectos de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las exigencias de la organización (Moreno et al., 2004).

recíprocamente: el primero, conseguir que los sujetos se impliquen en la empresa y sujetos con la finalidad; en segundo lugar, potenciar las destrezas de los individuos con el motivo de que esta relación sea eficiente y provechosa (Alles, 2008).

**Werther y Davis**

Enfatiza el alineamiento de actividades clave y además se apoya en dos enfoques: 1) actividades y metas como guías en el trabajo realizado en relación a la gestión de personal y su constante interacción y retroalimentación; 2) planificar las actividades resultantes y los desafíos y desafíos (Franco & Bedoya, 2018).

por competencias, se debe escoger la herramienta adecuada en donde se acoplen los participantes) compensaciones (retribución que recibe el personal por el trabajo realizado) (Alles, 2008)

El modelo propone cuatro objetivos: Sociales: RRHH debe responder ética y socialmente a los retos que plantea en el entorno social y debe reducir las presiones sociales o demandas negativas sobre la organización. Organización: Toda organización busca una productividad que garantice la maximización de las ganancias, por lo que es función del direccionamiento de recursos humanos facilitarla. Funcionalidad: La adaptación representa la condición significativa para que el área de RRHH cuente con los mejores empleados para lograr de manera efectiva el objetivo corporativo de la empresa. Personas: La gestión de recursos humanos debe ayudar a respaldar las metas de todos los empleados con un ambiente de

El modelo no tiene una planificación estratégica de RR.HH., pero su función original es anclar y desafiar, y el contexto es el fundamento y la autoridad de los sistemas de construcción como elemento de retroalimentación y continuidad. Gestión de recursos humanos (Ballivian, 2006 como se citó en Pico, 2016).

trabajo apropiado «En pocas palabras, la manera en que una empresa adquiere, mantiene y retiene sus recursos humanos es un aspecto determinante en su éxito o fracaso (Franco & Bedoya, 2018).

El modelo consta de las siguientes secciones: justificación y retos, Planificación y elección, avance y valoración, compensación, servicios de recursos humanos, vínculos sindicales y Revisión de la gestión de recursos humanos (Aduna et al., 2017).

**Harper y Lynch**

Según Hernández et al. (2011), Un plan estratégico basado en pronósticos de demanda. La demanda inicia la gestión de los empleados en la organización y está buscando la optimización de la gestión de recursos humanos. Debe llevar a cabo una organización adicional que enfrenta los resultados logrados y sus necesidades son contrarias al propósito. El modelo ha descrito las características. Todas las actividades están relacionadas con la gestión del talento para lograr mejoras importantes.

Su modelo se basa en la cantidad y calidad de los recursos. Dentro de una organización, identifique los procesos de gestión de recursos humanos que realizan diversas actividades, como el inventario de personal, el análisis de la descripción del puesto, el desarrollo del potencial humano, la evaluación del puesto, el clima y la motivación, la organización del trabajo, la ergonomía, las condiciones de trabajo y la seguridad y la salud, la estrategia. optimización de la fuerza de trabajo, sistemas de pago, estimulación

A través de la planificación estratégica, la previsión de la demanda y una serie de actividades clave de la GRH (análisis y descripción de puestos, curva profesional, promoción, planificación de la sucesión, formación, clima y motivación, etc.) se realizan de forma interdependiente a través del conocimiento de la GRH que posee la organización. . A través de estos elementos se logrará la optimización de los recursos

psicosocial, revisión, humanos, para lo etc. paralelo cual se requiere un Estas actividades seguimiento determinan el modelo continuo para que la organización verificar la ejecuta un plan consistencia entre estratégico, visualiza la los resultados necesidad de talento, y obtenidos y los el objetivo final requerimientos de la constituye el propósito organización. Es del modelo propuesto, descriptivo, muestra que es optimizar los solo las actividades recursos humanos y dar relacionadas con la seguimiento a ese gestión del recurso recurso (Harper & humano para lograr Lynch, 1992 como se su optimización, citó en Bastidas, 2020; pero no su dinámica Hernández et al., 2011). y desempeño. El modelo determina exactamente cuánto y qué tan bien puede satisfacer las necesidades a través de múltiples procedimientos que empiecen con un inventario personal y una valoración del potencial humano. Representa la examinación de las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización y una valoración de su desempeño actual para tomar decisiones profesionales sobre las acciones de recursos humanos (Pico, 2016).

<b>Beer</b>	El modelo MGRH muestra que la participación de los empleados es un aspecto	En este modelo, las principales actividades de gestión de recursos humanos se integran en	El modelo utiliza la influencia de los empleados como uno de los criterios y
-------------	--	---	--

poderoso para lograr las metas. Según Ospina y Puentes (2011), los resultados se miden utilizando las cuatro "C": compromiso, capacidad, consistencia y costo. A largo plazo genera bienestar social y personal, eficiencia empresarial, retroalimentación sistémica en la organización (Ospina & Puentes, 2011).

cuatro aspectos: sistema de trabajo, sistema de recompensas, flujo de recursos humanos e influencia de los empleados. En el marco del alcance dinámico del modelo, se examina el plan estratégico de la empresa, enfatizando los procesos relacionados con la gestión de personal y adaptándose a las necesidades identificadas en el personal. El clima laboral y la motivación también se mencionan como elementos de respuesta al entorno. Considerar sistemas relacionados con el control, provisión, uso, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos para las personas directa o indirectamente afectadas; implementar auditorías y seguimiento para la mejora continua (Aduna et al., 2017; Espín, 2019).

se centra en los aspectos relacionados con la participación de las personas, su participación, necesidades, motivación, expectativas, actitudes, deseos y relaciones. El modelo funciona siempre que existan políticas claras: selección, capacitación, recompensas, acciones que lleven a la productividad (Espín, 2019).

## 4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

### 4.1. ENFOQUE

El enfoque utilizado en esta investigación es de tipo cualitativo, pues según Cabezas et al. (2018) este tipo permite recolectar y analizar la información para responder a la pregunta de investigación que se genere antes o durante el estudio, basándose en datos cualitativos como información simbólica verbal, audiovisual o en forma de imágenes y texto. Y el corte temporal es de tipo transversal, puesto que la información se recolecta en una sola ocasión (Fernández & Baptista, 2014).

Busca comprender los fenómenos sociales a través del análisis de datos no numéricos. A diferencia del enfoque cuantitativo, que se enfoca en la medición de variables y la estadística, el enfoque cualitativo se centra en el significado y la interpretación de las experiencias, percepciones y comportamientos de las personas (Sandoval, 2002).

### 4.2. ALCANCE

Tuvo un alcance descriptivo, puesto que la naturaleza del estudio recae en la descripción de las características, propiedades, entre otros, del fenómeno de estudio (Hernández & Mendoza, 2018).

El alcance descriptivo en la investigación se refiere a la descripción detallada de un fenómeno o situación específica. En este tipo de investigación, el objetivo principal es recopilar información y datos que permitan describir y caracterizar de manera precisa y detallada el objeto de estudio (Behar, 2008). Esto hace referencia al análisis situacional de la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP y el desarrollo del Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias.

### 4.3. ENCUADRE

El encuadre hace referencia a los elementos que permiten generar una descripción general del proyecto, es decir una contextualización (Arias & Covinos, 2021). Esta propuesta se desarrolló bajo la línea de la Administración de Recursos Humanos, puesto que permite gestionar los subsistemas del Talento Humano para el rendimiento eficaz de los trabajadores de una organización generando una ventaja competitiva y desarrollo económico para la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP.

La Administración de Recursos Humanos es una función empresarial que se encarga de gestionar el capital humano de una organización para lograr los objetivos empresariales. Esta función implica una serie de procesos y prácticas que incluyen la contratación, el desarrollo, la capacitación, la compensación y la retención de los empleados. Tiene como objetivo asegurar que la organización cuente con el personal adecuado en términos de cantidad y calidad, y que los empleados estén motivados y comprometidos con la empresa. Para lograrlo, se desarrollan políticas y programas de recursos humanos que abarcan la planificación de la fuerza laboral, la evaluación del desempeño, la gestión del talento, la administración de beneficios, entre otros aspectos (Armijos et al., 2019).

### 4.4. MÉTODO

Se utilizó un método analítico y sintético, con el fin de realizar la separación de un todo en elementos para su análisis profundo y posterior agrupación para formar un todo y generar una mejor comprensión (Baena, 2017). Dentro de la investigación por medio de estos métodos se pudo realizar el diagnóstico situacional de la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP para poder desarrollar el modelo de Gestión de Talento Humano por competencias.

## 4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población corresponde a los sujetos que cumplan con las características o atributos específicos vinculados al objeto de estudio (Arias & Covinos, 2021). Es así que en este estudio se encontró compuesto por las empresas públicas ecuatorianas y la muestra representa por una proporción de individuos pertenecientes a la población (Hernández & Mendoza, 2018). Es así que, se basó en el estudio de caso, considerando así a la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP para esta investigación.

## 4.6. INSTRUMENTOS

La revisión documental es una técnica utilizada en investigación que implica la recopilación y análisis de información relevante a través de documentos escritos, ya sean físicos o digitales. Estos documentos pueden ser artículos científicos, informes, libros, actas de reuniones, tesis, entre otros. El objetivo principal de la revisión documental es identificar, analizar y sintetizar información relevante para el tema de investigación que se está abordando. Esta técnica permite al investigador obtener una comprensión profunda del tema y del contexto en el que se desenvuelve (Hernández & Mendoza, 2018).

Por otro lado, la entrevista es una técnica de investigación que implica la conversación directa y personal entre el investigador y el sujeto de estudio. Su objetivo principal es obtener información sobre el tema de investigación y a menudo, profundizar en detalles específicos que no pueden ser obtenidos a través de otras técnicas de investigación. La entrevista se puede llevar a cabo de manera estructurada o no estructurada. En una entrevista estructurada, se establece un conjunto de preguntas específicas que se hacen a todos los sujetos de estudio de manera uniforme. Por otro lado, en una entrevista no estructurada, el investigador puede hacer preguntas abiertas y seguir el flujo de la conversación para obtener información más detallada (Hernández & Mendoza, 2018).

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado, se exponen los hallazgos obtenidos a partir de la información recopilada mediante la aplicación de los instrumentos previamente mencionados en la sección anterior. En este sentido, se procede a llevar a cabo una comparación exhaustiva entre el modelo seleccionado y las diversas teorías revisadas en el marco teórico. Posteriormente, se presenta un análisis detallado de la situación inicial de la empresa en relación con las leyes que regulan la gestión del talento humano en Ecuador. Este análisis se complementa con los resultados de la entrevista realizada al gerente y subgerente de la empresa, así como la representación gráfica de la codificación de sus respuestas a través de un organizador gráfico. Finalmente, se culmina este apartado con la elaboración de la propuesta para el Modelo de Gestión de Talento Humano.

### 5.1. COMPARACIÓN DEL MODELO ESCOGIDO CON OTRAS TEORÍAS

El modelo de gestión de talento humano a usar es el de Martha Alles, por lo que se realiza una comparación entre las premisas de esta autora con dos autores para exponer las diferencias de sus teorías. A continuación se expone lo siguiente:

**Tabla 7**

*Comparación de teorías*

<b>Teoría de Martha Alles</b>	<b>Teoría de Chiavenato</b>	<b>Teoría de Beer</b>
Destaca la importancia de identificar las competencias necesarias para cada puesto y alinearlas con los objetivos	Se enfoca en el diseño de sistemas de gestión de recursos humanos para garantizar la eficacia organizacional y	Se enfoca en la gestión del capital humano como un recurso clave para la creación de valor en la organización.

estratégicos de la organización.	la satisfacción de los empleados.	
Sugiere que la evaluación de las competencias y la adaptabilidad son fundamentales.	Sugiere el uso de métodos de selección basados en la evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes.	Destaca la importancia de la selección de empleados con valores y habilidades que se ajusten a la cultura organizacional.
Recomienda la capacitación y el desarrollo de competencias para mejorar el desempeño y la movilidad interna.	Sugiere la identificación y el desarrollo de líderes internos para promover la continuidad y el crecimiento organizacional.	Se enfoca en el desarrollo de planes de carrera y sistemas de compensación para fomentar la retención de talentos.
Importancia de la retroalimentación continua y la evaluación de competencias.	Destaca la evaluación de resultados y la mejora del desempeño.	Evaluación del desempeño en relación con los objetivos organizacionales.
Implementación de un modelo de gestión por competencias para identificar y desarrollar habilidades necesarias en el cambio.	Enfoque en la gestión de la comunicación y la participación de los empleados.	Se destaca la necesidad de diseñar sistemas de gestión de recursos humanos flexibles y adaptables a los cambios organizacionales.

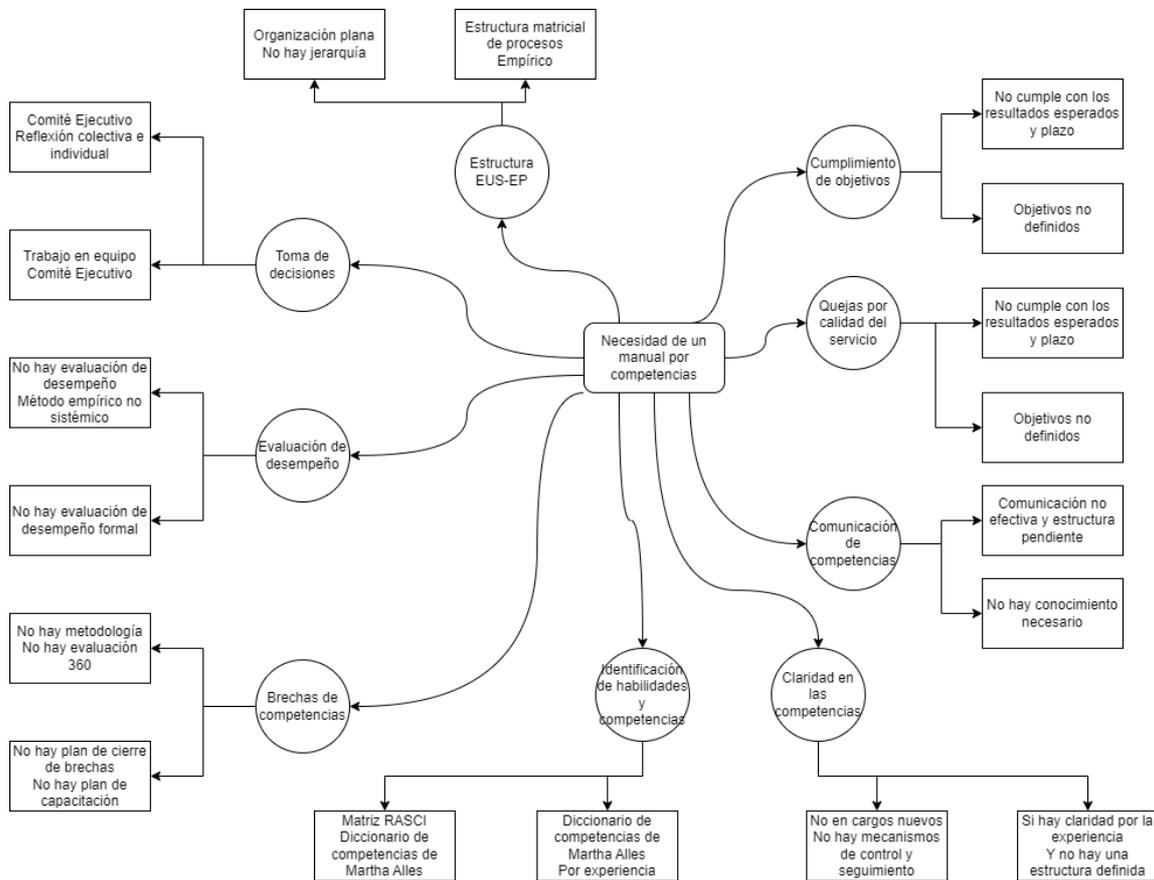
## 5.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

5.3. La entrevista diseñada constó de nueve preguntas que abordaron la pertinencia de implementar un manual basado en competencias para la gestión del capital humano en la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP. Esta entrevista se llevó a cabo con el Gerente y el Subgerente General de la empresa. Posteriormente, se procedió a la codificación de las respuestas obtenidas durante la entrevista y se creó un organizador gráfico que permite

una visualización más clara y estructurada de estas respuestas para facilitar su análisis.

**Figura 2**

*Respuestas de entrevista*



En las respuestas proporcionadas, se destacan varios desafíos que la organización enfrenta en relación con las habilidades y el rendimiento de los colaboradores, la calidad de los servicios, la comunicación de las competencias laborales, la caracterización de las destrezas requeridas para el cargo, la formación y desarrollo, la valoración del desempeño laboral, la toma de decisiones y la estructura de la empresa.

Frente a las habilidades de los empleados y su desempeño laboral, se reconoce que algunos enfrentan dificultades para llevar a cabo ciertas tareas o alcanzar objetivos específicos, lo que afecta su rendimiento óptimo. Sin embargo, no se detallan las causas detrás de estas dificultades. Además, se menciona que la organización ha

recibido quejas de las personas respecto con la eficiencia de los servicios y la forma en que se proporciona la información.

En cuanto a la comunicación de las competencias laborales, se percibe que aún no es efectiva, y que la estructura de la empresa está en proceso de definición. No obstante, las habilidades necesarias para cada puesto están claramente definidas, y la empresa está trabajando en su desarrollo y perfeccionamiento.

Para identificar las habilidades necesarias para cada puesto, la organización utiliza procesos sistémicos que definen las funciones y la estructura organizativa de cada uno. Además, se han creado perfiles basados en el diccionario de competencias de Martha Alles y en la experiencia propia de la empresa, lo que permite diseñar perfiles alineados con la visión sistémica empresarial.

En relación con la mejora de las habilidades de los empleados, la empresa todavía está consolidando los perfiles de los puestos con una visión sistémica. No hay una metodología específica para abordar las carencias en habilidades blandas y duras, y aún no se ha realizado una evaluación de 360 grados. Sin embargo, se considera que algunas carencias pueden abordarse mediante esfuerzos conjuntos de los empleados y la empresa. Además, se espera que la empresa financie parte de la formación y se llegue a un consenso posterior a la evaluación y a compromisos adquiridos por ambas partes.

La empresa aún no ha llevado a cabo una evaluación del desempeño laboral, pero el comité ejecutivo ha realizado evaluaciones para eliminar prejuicios personales y obtener medidas correctivas, conversaciones o alternativas. En los casos más graves, se puede tomar la decisión de despedir a los empleados por razones éticas.

El proceso de toma de decisiones se describe como deliberativo y varía según el tipo de decisión. El comité ejecutivo selecciona una línea de actuación por consenso, que puede ser autocrática o consultiva. El proceso de toma de decisiones también puede ser adaptativo, dependiendo de las circunstancias.

Por último, la estructura de la empresa se caracteriza como plana, no jerárquica y centrada en el trabajo en equipo, los procesos y los resultados. La empresa valora un ambiente de trabajo positivo y trata de fomentarlo mediante iniciativas como la celebración de los cumpleaños de los empleados y las fiestas de fin de año.

## 5.4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA UNIVERSITARIA EP EUS-EP

**Tabla 8**

*Diagnóstico situacional*

Situación Actual	Disposición de las Leyes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cumple con el proceso de selección y contratación del personal</li> </ul>	<p><b>Art. 17.- Nombramiento, contratación y optimización del Talento humano:</b> la selección y empleo de personal se lleva a cabo mediante procedimientos de elección que satisfagan los requerimientos empresariales de cada puesto y estén en conformidad con los fundamentos y directrices establecidos en esta legislación, la Codificación del Código Laboral y las normativas que norman la gestión gubernamental (<i>Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP, 2017</i>).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay una estructura definida</li> <li>No hay evaluación de desempeño</li> <li>No hay plan anual de capacitación</li> </ul>	<p><b>Art. 20.- Principios que orienta la Administración del Talento humano de las empresas públicas:</b> se basan en los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formación profesional continúa del equipo.</li> </ul>

- Establecimiento de las ocupaciones en la estructura.
  - Igualdad en la remuneración.
  - Sistemas de pagos flexibles.
  - Evaluación regular del rendimiento de los empleados.
  - Reserva en los datos comerciales, empresariales y en términos generales.
  - Obligación y claridad en la administración de los recursos de la entidad (*Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP, 2017*).
- No hay evaluación de desempeño

**Art. 30.- Normas generales para la regulación de condiciones de trabajo con servidores de carrera y obreros:**

Siguiendo la relación laboral de los empleados que tienen una trayectoria de servicio, se establecen las reglas siguientes.

- Aumento en la remuneración se llevará a cabo únicamente antes de la revisión del rendimiento realizada por la gestión de la entidad con la asistencia de empresas externas con conocimientos específicos, y de acuerdo a la capacidad financiera (*Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP, 2017*).

- Falta desarrollar la documentación asociado al direccionamiento del capital humano.
- No se brinda formación al personal en la elección de empleados, se persigue que el candidato satisfaga con las máximas competencias posibles.
- No se realiza la evaluación del desempeño anualmente.

**Art.52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.-**

Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Desarrollar y aplicar la documentación relacionada a la gestión del capital humano (Manuales, Reglamento, indicadores, entre otros).
- Implementar las directrices técnicas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo referente a la elección, formación y progreso de los empleados, basándose en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos Genéricos e Institucionales.
- Efectuar el diagnóstico del desempeño anual (*Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP 2016*).

- No hay una estructura definida
- No hay plan de capacitación
- No hay evaluación de desempeño
- Si existen descripciones de puestos que se fundamentan en

Art. 54.- De su estructuración: Engloba a los sistemas de planificación de recursos humanos, categorización de puestos, procedimientos de contratación de empleados, formación y valoración del

- el Diccionario de Competencias de Martha Alles
- No hay un plan de capacitación
  - No hay una evaluación de desempeño
- rendimiento (*Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP 2016*)
- Art. 69 al Art.75.-** Presenta todo lo relacionado a la formación y capacitación, dentro de esto los programas, las planificaciones, los efectos y el incumplimiento de las obligaciones como del pago de honorarios a instructores. (*Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP 2016*)
- Art. 76 al Art. 80.-** Detalla con mayor especificidad el subsistema de evaluación del desempeño, refiriéndose a la planificación, escala de calificaciones, objetivos y efectos de la evaluación.

---

## 5.5. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Los resultados obtenidos en el estudio, a través de las entrevistas realizadas al Gerente y Subgerente, así como el análisis de la situación actual, respaldan de manera sólida la necesidad de establecer un Modelo de Gestión de Talento Humano. Este modelo se basará en la implementación de directrices que contribuirán significativamente a potenciar las capacidades de los empleados internos y, como consecuencia, mejorar su rendimiento laboral.

La propuesta que se plantea ofrece opciones que se proyectan como fundamentales para mejorar el rendimiento a largo plazo, ya que se reconoce que la gestión actual de recursos humanos se limita a actividades como el reclutamiento, la selección y la remuneración de los empleados de manera más bien empírica. En este enfoque actual, no se tiene en cuenta el desarrollo del talento individual que cada miembro del equipo posee.

Por lo tanto, se ha optado por el Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la metodología de Martha Alles. Esta elección se sustenta en la evidencia presentada en el apartado anterior, donde se compararon diversas perspectivas de otros autores. El modelo de Martha Alles se destaca por sus características particulares que lo hacen especialmente adecuado para su desarrollo en este contexto específico.

Es así que para el desarrollo del modelo, se parte inicialmente con la estructuración de un organigrama orgánico funcional, por lo que es pertinente iniciar con la Matriz RASCI para establecer las relaciones entre los puestos. Esta matriz consiste en la planificación, organización y coordinación del trabajo, en donde se puede relacionar un compendio de roles o funciones para cada actividad y de esta manera se puede obtener un mejor control del cumplimiento de actividades en una organización (Cabanillas et al., 2012).

Así se expone la Figura 2 que contiene las calificaciones para completar la matriz. Y esta última se presenta conformado en el Anexo 1.

### Figura 3

#### *Calificaciones para la Matriz RASCI*

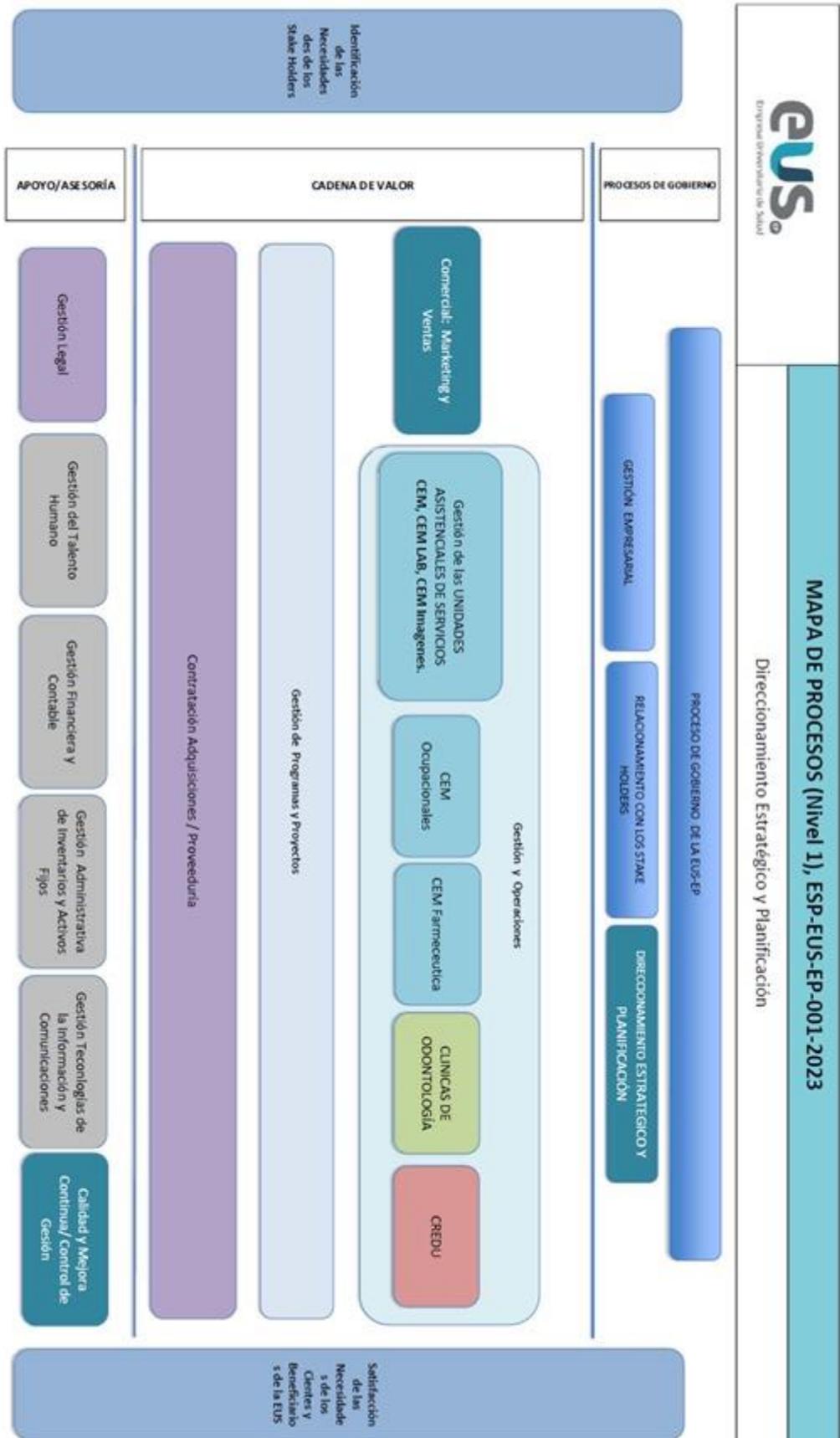
<b>R Responsable</b>	Hace el trabajo, a otros se les puede pedir que ayude en el papel de soporte. Solo hay una persona responsable por cada Tarea
<b>A Aprobador/ Accountable</b>	Aprobador, en última instancia, es quien responde de la completa realización de un trabajo, solo hay una persona que aprueba y rinde cuentas del trabajo.
<b>S Soporte</b>	Soporte, como parte de un equipo, los roles con una función de soporte trabajan con la persona responsable, la función de soporte ayuda a completar las tareas.
<b>C Consultado</b>	Consultado, aquellos cuyas opiniones son solicitadas y con los que hay una comunicación bidireccional. El rol consultado no ayuda a completar la tarea.
<b>I Informado</b>	Informado, aquellos a los que se les mantiene informado de los procesos.

Para generar las relaciones, en la primera columna se deben colocar los procesos que conforman el servicio que brinda la organización, seguido en la primera fila se

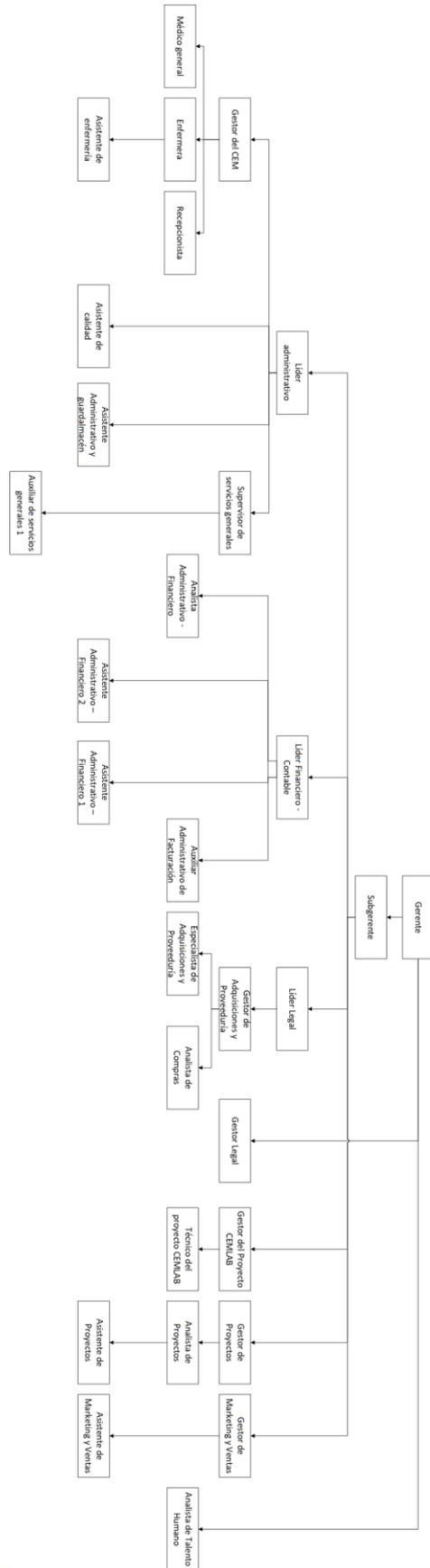
colocan todos los cargos que existen en la misma. De esta manera se pueden realizar las conexiones con lo presentado en la Figura 2.

Seguido, con las relaciones determinadas se procedió con el diseño del organigrama por medio del Software Visio y con el apoyo del mapa de procesos desarrollado por la organización, el cual se puede visualizar en la Figura 3.

**Figura 4**  
 Mapa de procesos de la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP



**Figura 5**  
*Propuesta de Organigrama*



El organigrama se encuentra conformado por un gerente y subgerente dentro del nivel directivo, y por debajo de estos se encuentran los líderes y gestores de los distintos procesos que se encuentra en la organización, además de que se encuentran otros cargos que posibilitan el adecuado desarrollo de las actividades de la misma como asistentes, auxiliares, técnico de proyecto, médico, enfermera y otros. Cabe mencionar que al momento del desarrollo de la investigación, la empresa no contaba con un organigrama estructurado.

### 5.5.1. ESTRUCTURA

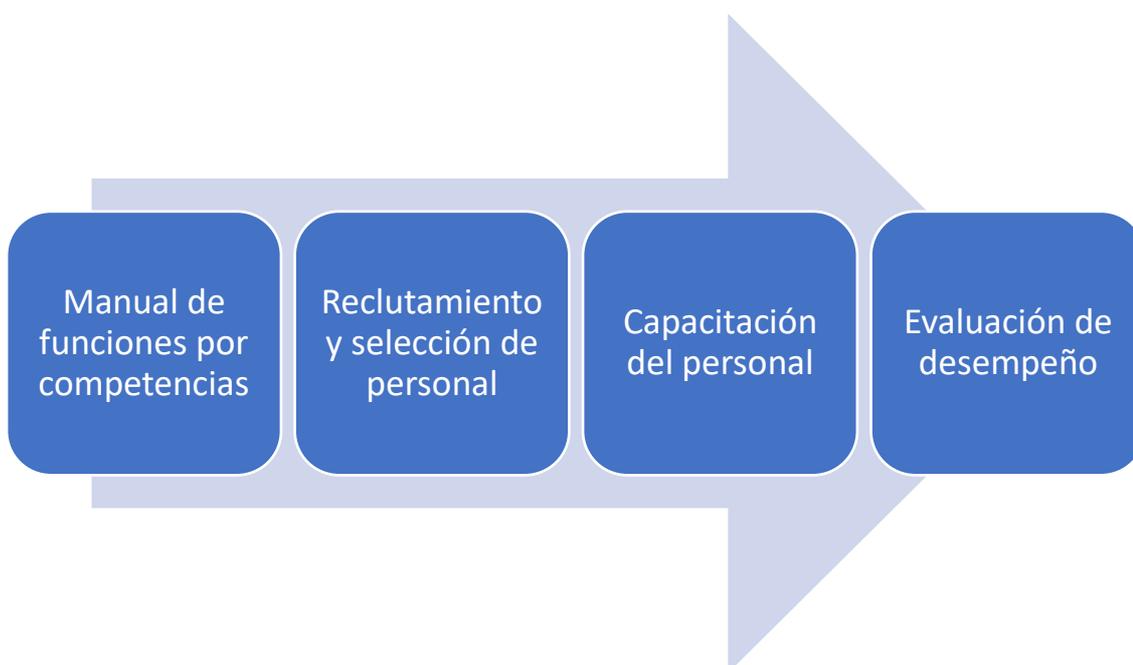
Para la elaboración del Modelo de Gestión de Talento Humano, resulta esencial establecer una estructura sólida que facilite su implementación efectiva. En este sentido, este modelo se cimentará en cuatro procesos clave: la creación de un Manual de Funciones basado en Competencias, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, la planificación y ejecución de Programas de Capacitación, y la Evaluación Continua del Desempeño de los empleados.

En lo que concierne a la explicación detallada de cada uno de estos procesos y el procedimiento para su implementación en la organización, se procederá a desarrollarlos de manera exhaustiva en las siguientes secciones del trabajo de titulación. A través de estos procesos, se busca optimizar la gestión del talento humano, alinear las competencias de los empleados con los objetivos organizativos, reclutar y seleccionar candidatos idóneos, fomentar el crecimiento y desarrollo profesional mediante la capacitación, y evaluar de manera precisa y constante el desempeño individual y colectivo.

Cada uno de estos procesos será abordado en profundidad, con la finalidad de brindar una comprensión clara y completa de su implementación y su impacto en la mejora de la gestión del talento humano en la organización.

**Figura 6**

*Estructura de la propuesta del modelo de gestión de Talento Humano*



### 5.5.2. MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

Dentro de una organización, es importante contar con información detallada y precisa sobre los requerimientos, características y condiciones de los puestos de trabajo, de esta manera se desarrolla un manual de funciones por competencias. Para proceder con el manual es relevante establecer el diseño del mismo a través de un formato para el levantamiento de la información, así como su procesamiento, para lo cual se establecen los siguientes criterios.

- Levantamiento de información sobre los cargos presentes en la organización.
- Revisión de documentos internos y legales existentes, que pueden comprender lista de tareas, funciones y actividades, manuales y reglamentos.
- Selección de personal para el levantamiento de información (uno por cargo).
- Uso de diccionario de competencias para el levantamiento de los perfiles (Anexo 2).

Seguido, se presentan los elementos que comprenden el perfil de cargos para el manual de funciones.

- Jerarquía (Reporta y/o supervisa)
- Propósito del cargo; en esta se responde a interrogantes como la razón de ser del cargo, la contribución del cargo al proceso u organización, principal responsabilidad y los resultados más relevantes a lograr. Para este, se debe considerar un verbo infinitivo inicial.
- Actividades del cargo; a través de un matriz de cargo (Tabla 1) se identifican las actividades esenciales del cargo, donde se considera la frecuencia, consecuencia de error y complejidad con una calificación del 1 al 5, seguido con la Tabla 2, se redactan las actividades y se coloca las calificaciones con una multiplicación de cada calificación bajo la siguiente fórmula  $FR*CE*CM$ , generando un valor total para cada actividad.

**Tabla 9**

*Matriz de cargo*

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

**Tabla 10**

*Ejemplo de actividades del cargo*

ACTIVIDADES HABITUALES	F	CE	CM	TOTAL
Dirigir la operación diaria del CEM, garantizando servicios de calidad a los clientes.	5	3	4	60
Coordinar con el Director Médico y el Gestor del CEM el desarrollo de los servicios.	3	4	3	36

- Perfil requerido, en este se presenta la formación profesional para el cargo, la experiencia en años, las relaciones internas y externas que se desarrollan en la organización, relación de las actividades fundamentales con los conocimientos que debe tener la persona para el cargo y competencias específicas con su respectivo grado (A= Desempeño alto; B= Desempeño bueno sobre el estándar; C= Desempeño mínimo para el perfil requerido y D= Desempeño insatisfactorio).

**Tabla 11**

*Ejemplo de relación de las actividades fundamentales con conocimientos*

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
<p>Dirigir la operación diaria del CEM, garantizando servicios de calidad a los clientes.</p> <p>Implementar y controlar el desempeño adecuado del sistema de gestión de calidad de la EUS-EP.</p> <p>Coordinar con el Director Médico y el Gestor del CEM el desarrollo de los servicios.</p> <p>Coordinar las relaciones con aliados externos de la empresa, proveedores y profesionales de la salud; proponer posibles convenios</p> <p>Proponer a la gerencia precios de venta de los productos y servicios ofertados, con su respectivo análisis de costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Gestión</li> <li>• Gestión de Calidad</li> <li>• Administración de Activos Fijos</li> <li>• Administración Pública</li> <li>• Evaluación de objetivos</li> <li>• Gestión de indicadores</li> <li>• Gestión de compras</li> <li>• Planificación Operativa</li> </ul>

**Tabla 12**

*Ejemplo de competencias específicas*

Competencia Específica del Cargo	Grado	Descripción
<p><b>Gestión y logro de objetivos:</b> Competencia para focalizarse en la consecución de metas, reclutar y capacitar personal, otorgar responsabilidades, establecer directrices, planificar, desarrollar, examinar datos, movilizar recursos empresariales, supervisar la gestión, evaluar riesgos e integrar actividades con el fin de lograr eficacia, eficiencia y excelencia en el cumplimiento de la misión y funciones de la entidad.</p>	B	<p>Habilidad para establecer metas desafiantes y orientadas al logro, tanto para uno mismo como para el equipo.</p> <p>Habilidad para obtener resultados mediante la selección y capacitación de personal, la delegación efectiva de tareas y la formulación de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de información y la utilización de recursos organizacionales. Competencia para supervisar la gestión, evaluar riesgos, integrar actividades y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la entidad.</p>

Con lo expuesto anteriormente para la conformación del perfil de cargo, se expone a continuación la ejemplificación para el perfil para el Líder Administrativo. Los perfiles de cargo desarrollados se presentan en los Anexos.

## Figura 7

Ejemplo del perfil de cargo para Líder Administrativo (Página 1)



### LÍDER ADMINISTRATIVO

**REPORTA A:** Gerente General, Subgerente.

**SUPERVISA A:**

- Gestor del CEM
- Analista de Calidad
- Asistente Administrativo de inventarios
- Supervisor de Servicios Generales

#### 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Implementar y controlar el desempeño adecuado del sistema de gestión de calidad de la EUS-EP; dirigir las actividades inherentes a su cargo.

Planificar y dirigir la operación eficaz y eficiente del CEM, garantizando un nivel adecuado de servicios; disponibilidad de insumos, equipos e infraestructura.

#### 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	F	CE	CM	TOTAL
Dirigir la operación diaria del CEM, garantizando servicios de calidad a los clientes.	5	3	4	60

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

**Figura 8**

*Ejemplo del perfil de cargo para Líder Administrativo (Página 2)*



Coordinar con el Director Médico y el Gestor del CEM el desarrollo de los servicios.	3	4	3	36
Implementar y controlar el desempeño adecuado del sistema de gestión de calidad de la EUS-EP.	4	3	4	48
Llevar el tablero de control de la empresa con sus respectivos indicadores para la toma de decisiones.	2	4	3	24
Participar en el Comité Ejecutivo del CEM.	3	2	2	12
Planificar mejoras de la infraestructura del CEM y EUS-EP, según la necesidad.	2	2	3	12
Coordinar las relaciones con aliados externos de la empresa, proveedores y profesionales de la salud; proponer posibles convenios.	4	3	3	36
Supervisar el control de los activos fijos y bienes, bajo administración de la EUS-EP, en coordinación con el área Financiero Contable.	2	3	3	18
Proponer a la gerencia precios de venta de los productos y servicios ofertados, con su respectivo análisis de costos.	3	3	4	36

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente fórmula  $CE \cdot CM \cdot F$

### 3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Ingeniero en Administración de Empresas y/o carreras afines de tercer nivel.

**EXPERIENCIA:** 3 años en labores afines.

#### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

**Internas:** Gerente General; Subgerente general; responsables de todos los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas:** Entes de control internos y externos, conforme a la Ley; Instituciones del Sistema Nacional de Salud; Universidad de Cuenca; clientes, proveedores y aliados estratégicos.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Dirigir la operación diaria del CEM, garantizando servicios de calidad a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Gestión</li> <li>• Gestión de Calidad</li> </ul>

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

**Figura 9**

*Ejemplo del perfil de cargo para Líder Administrativo (Página 2)*



Implementar y controlar el desempeño adecuado del sistema de gestión de calidad de la EUS-EP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Activos Fijos</li> <li>• Administración Pública</li> <li>• Evaluación de objetivos</li> <li>• Gestión de indicadores</li> <li>• Gestión de compras</li> <li>• Planificación Operativa</li> </ul>
Coordinar con el Director Médico y el Gestor del CEM el desarrollo de los servicios.	
Coordinar las relaciones con aliados externos de la empresa, proveedores y profesionales de la salud; proponer posibles convenios	
Proponer a la gerencia precios de venta de los productos y servicios ofertados, con su respectivo análisis de costos.	

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Competencia Específica del Cargo	Grado	Descripción
<b>Gestión y logro de objetivos:</b> Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	B	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una	A	Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en un

Versión: 1, 28/oct/2022



Los demás cargos que conforma la organización se presentan en el Anexo 2.

### 5.5.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Posteriormente, se puede realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, es así que mediante diversas técnicas de selección (entrevistas, análisis de CV, pruebas de empleo), se debe comprobar la competencia de los posibles candidatos para que las vacantes se cubran con aquellos que estén mejor preparados y cumplan con los requerimientos determinados para cada cargo. La selección se basa principalmente en los requisitos específicos del trabajo y tiene como objetivo hacer que la selección del trabajo sea más objetiva y precisa.

Por lo tanto, al elegir un candidato, primero debe comprender cuáles son los requisitos para el puesto que se ocupará. Es un proceso que comienza con el reclutamiento, la evaluación, la selección y la decisión sobre los miembros que tienen más probabilidades de satisfacer los requisitos del trabajo y conlleva dos resultados primordiales: individuos adecuados para la posición y personas eficaces en la posición. Los efectos de esto se obtuvieron comparando dos variables: demandas del trabajo y perfil del candidato.

En otras palabras, si una persona, a pesar de ser lo suficientemente competente, decide ser ineficaz en su puesto por falta de motivación, conflicto, insatisfacción, desintegración, entre otras, debido al conocimiento de estos aspectos, además de las pruebas técnicas, se aplican pruebas psicológicas. Los individuos difieren en su carácter aptitudinal hacia el aprendizaje de una labor como en el rendimiento después del aprendizaje.

Con el fin de tener un procedimiento adecuado en la gestión de selección, la solicitud debe presentar la siguiente información:

- Datos personales: Nombre, Ubicación y día de nacimiento, estado civil, teléfono de contacto, dirección personal, dirección de correo electrónico, etc.
- Educación académica: Investigación realizada, indicando la fecha, centro de formación y ubicación en el que se realizó la investigación.

- Otros estudios o capacitaciones: La investigación adicional realizada en la universidad mejora su educación y habilidades. Deberá indicar la fecha, lugar de enseñanza y lugar de realización.
- Experiencia laboral: Empresas relacionadas con estudios universitarios o que buscan emplearlos pueden ser de su interés. No olvide incluir la fecha, la empresa para la que trabajé, la persona de contacto de esa empresa y las funciones y tareas realizadas.
- Idioma: Esta sección te mostrará los idiomas y niveles que conoces, indicándote si posees algún certificado que acredite tus habilidades.
- Tecnologías de la información: Explica tus conocimientos de informática (Sistemas operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseñadores gráficos, Internet, y otros).
- Otra información de interés. En el último apartado se enumeran todos los aspectos que no están contemplados, tales como: carné de conducir, certificado de discapacidad, accesibilidad, etc.

Una vez que se han seleccionado a las personas que se insertarán laboralmente en la organización, se debe establecer un proceso inductivo en el que se pueda generar una introducción y explicación del giro de negocio de la empresa, así como de la filosofía, reglamento interno y políticas de la misma. Así como también se debe provisionar de los recursos pertinentes como uniforme o equipos de protección personal, según sea el caso. Y finalmente la explicación de las actividades que forman parte de su cargo. (Anexo 3)

#### 5.5.4. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Otro aspecto importante dentro del Modelo de Gestión de Talento Humano es la formación continua del personal. Por tanto la capacitación se basa en tres ejes: desarrollar y fortalecer las habilidades existentes y futuras, compromiso con la organización y potenciar el talento. El propósito de la planificación de las competencias para la empresa es fomentar la creatividad de cada colaborador y añadir nuevos retos, motivarlos a investigar y estar abiertos a nuevos enfoques. Y por medio de esta no se

pretende sobrecargar de trabajo ni estresar al trabajador durante sus tareas diarias. Para establecer las competencias a desarrollar se debe basar en la evaluación de desempeño y con ello realizar la respectiva planificación de forma anual, con responsable y tiempo de duración de cada capacitación basándose en lo antes mencionado. (Anexo 4)

### 5.5.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para evaluar el desempeño de los trabajos se ejecutará con una periodicidad anual, por medio de este se busca comprender el desarrollo de competencias, identificar resultados y falencias en el proceso. Los colaboradores serán evaluados por medio de porcentajes, evidenciando las deficiencias con una puntuación total inferior al 80%. La evaluación será de 360 grados, en el que se considera a la autoevaluación, compañero, Jefe de Talento Humano y Jefe inmediato. (Anexo 5) Los criterios aplicables son:

- Experiencia 20%
- Conocimiento 30%
- Desarrollo de competencias 30%
- Experticia 20%

**Tabla 13**

*Indicadores para la evaluación*

criterio	Concepto	Cálculo	Herramienta	Responsable	Calificación mínima aceptable
Conocimiento	Conocimiento de las funciones	10 preguntas con una valoración de 1 punto cada uno	Checklist	Jefe inmediato superior / Jefe de Talento Humano	8/10
Experiencia	Capacidad para desempeñar el cargo y las responsabilidades asignadas	10 preguntas con una valoración de 1 punto cada uno	Checklist	Jefe inmediato superior / Jefe de Talento Humano	8/10
Experticia	Destreza en la manipulación de herramientas	10 preguntas con una	Checklist	Jefe inmediato superior / Jefe	8/10

Competencias	manuales requeridas para el cargo y las tareas asignadas	valoración de 1 punto cada uno	Checklist	de Talento Humano	
	Desarrollo de competencias	10 preguntas con una valoración de 1 punto cada uno		Jefe inmediato superior / Jefe de Talento Humano	8/10

## 6. CONCLUSIONES

---

Posterior al proceso investigativo culminado, se describen las conclusiones derivadas de un análisis del modelo de gestión a utilizar, de la situación actual de la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP y de la propuesta del modelo de gestión para la organización.

Las conclusiones se presentan de forma ordenada, con base a los tres objetivos específicos:

Respecto al primer objetivo específico, se puede decir que los modelos de gestión organizacional desempeñan un papel fundamental en la adaptación y competitividad de las empresas en un entorno cambiante. Al implementar un modelo efectivo, se optimizan procesos, se fomenta la innovación y se mejora la administración. Esto garantiza calidad, productividad, satisfacción y colaboración en el equipo.

Los modelos de gestión son esenciales en la planificación y desarrollo empresarial, impulsando la eficiencia y el éxito en un mercado dinámico. Es fundamental para cualquier empresa, tanto pública como privada, pues de esta manera se puede generar un mayor nivel de comprensión. Pues se ha podido evidenciar que la implementación de un modelo de recursos humanos puede mejorar la eficiencia y la eficacia de la prestación de servicios públicos y la gestión de recursos humanos.

De acuerdo al segundo objetivo específico, sobre el diagnóstico de la situación actual de la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP, se pudieron identificar los aspectos faltantes relacionado a los aspectos legales frente a la Gestión de Talento Humano tales como: la capacitación, la evaluación de desempeño, entre otros; determinando así la

necesidad de diseñar una propuesta de Modelo de Gestión de Talento Humano que sea de utilidad para la administración del personal.

Por otro lado, frente al tercer objetivo específico, por medio de la entrevista al Gerente y al Subgerente de la empresa Universitaria de Salud EP se consiguió identificar la expectativa del Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias desde la perspectiva institucional, en donde se destaca la necesidad de su diseño considerando que denotan varias falencias en la administración del personal y una gestión empírica.

Con el cuarto objetivo específico, se logró diseñar el Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias contextualizado a la Empresa Universitaria de Salud EP, basado en la autora Martha Alles, donde se desarrolló un manual por competencias con sus respectivos perfiles de cargo, el proceso de reclutamiento, selección e inducción, así como las competencias y evaluación de desempeño.

Por otro lado es necesario mencionar las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la investigación lo cual recae en la falta de información de la empresa para el desarrollo de perfiles de cargo. Así como la falta de colaboración del personal para la recolección de información para la determinación de la situación actual de la empresa. Además, el proceso de gestión de talento humano dispone de una sola persona responsable del funcionamiento de esta, motivo por el cual la recolección de información resultó ser más dificultosa por el factor de disponibilidad y tiempo.

Finalmente, esta investigación posibilita ser un aporte para la implementación y el estudio de la eficacia del modelo de gestión de talento humano por competencias en la organización, y con la posibilidad de ser replicada en otras empresas de carácter similar, siendo esto relevante para su análisis en estudios futuros.

## REFERENCIAS

---

- Aduna Mondragón, A. P., García Mata, E., & Chávez Gutiérrez, E. (2017). Modelos de gestión de Recursos Humanos. *EPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8). <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2384>
- Aguilera Mancilla, G., Nahuat Arreguin, J. J., & Badillo Morales, O. D. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, 40, 63–84. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i40.7393>
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias* (E. G. S.A. (ed.); 2 ed.).
- Amarente, N. S. (2018). *Manual. Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., Cochran, J., Fry, M., & Ohlmann, J. (2019). *An introduction to management science: quantitative approach to decision making*. CENGAGE.
- Arias González, J. L., Covinos Gallardo, M., & Arias, J. (2021). Diseño y metodología de la investigación. In *Enfoques Consulting EIRL* (1 era. ed.). <https://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Socie*, 11(4), 163–170.
- Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*, (2016) (testimony of Asamblea Nacional del Ecuador). [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.3\\_ley\\_org\\_ser\\_púb.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_púb.pdf)
- Ley Orgánica de Empresas Publicas, LOEP*, (2017) (testimony of Asamblea Nacional del Ecuador). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Asencio, L. R., Burgos, R. M., & Campello, E. M. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y

- económico. *Revista Espacios*, 40(01), 5.
- Ayala Castillo, C. P. (2019). *Propuesta de un sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffe Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (Tercera Edición). Grupo Editorial Patria.  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia de la investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- Baigorri, A. (2004). Introducción a la sociología de la empresa. (IVES/Sharebooks, Ed.).
- Barba Álvarez, A. (2010). Federick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, 38(Julio-Diciembre), 17–29.
- Barreno Salinas, M. M. (2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración. *Conrado*, 15(66), 59–64.
- Barrientos Ramos, V. H., Díaz Tito, L. P., Ledesma Cuadros, M. J., & Huamani Alhuay, E. F. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 1008–1018.
- Bastidas Rodelo, K. D. (2020). *Modelo de Gestión del Recurso Humano para el aumento de la productividad en la empresa “Festejos Santaella.”* Tesis de Posgrado Universidad Militar Nueva Granada.
- Behar Rivero, D. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom. <http://187.191.86.244/rceis/wp-content/uploads/2015/07/Metodología-de-la-Investigación-DANIEL-S.-BEHAR-RIVERO.pdf>
- Beltrán López, M. del C. (2018). Pensamiento Administrativo: Mejora Continua. III Congreso Internacional Online Desafíos de Las Empresas Del Siglo XXI.
- Bolaños Cerón, Á. D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134–146.  
<https://doi.org/10.31948/BIUMAR4-1-ART11>
- Bravo, C. C., Sarmentero Bon, I., Gómez Figueroa, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1).
- Cabanillas, C., Resinas, M., & Ruiz-Cortés, A. (2012). Integrando las Matrices RASCI en BPMN para la Gestión de la Responsabilidad. *Universidad de Sevilla*.

[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/140390/Integrando las matrices RASCI en BPMN para la Gestión de la Responsabilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/140390/Integrando%20las%20matrices%20RASCI%20en%20BPMN%20para%20la%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Responsabilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cabezas Mejía, E., Andrade Naranjo, D., & Torres Santamaría, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (1 era. edi). Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

[http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion a la Metodologia de la investigacion científica.pdf](http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf)

Cafferkey, K., Heffernan, M., Harney, B., Dundon, T., & Townsend, K. (2019).

Perceptions of HRM system strength and affective commitment: the role of human relations and internal process climate. *International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3026–3048.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1448295>

Cañar Tinitana, J. N., & Hidalgo Ávila, A. A. (2021). Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 6(3), 2165–2189.

<https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2498>

Carro, F., & Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. *VII Jornadas de Sociología de La Universidad Nacional de La Plata “Argentina En El Escenario Latinoamericano Actual: Debates Desde Las Ciencias Sociales.”*

Castrillón Ortega, A. M. (2014). Fundamentos generales de Administración. *ESUMER Institución Universitaria, Medellín: Centro Editorial Esumer.*

Cedeño Troya, F., & Pérez Iglesias, C. J. (2021). Modelo de gestión administrativa para proponer procesos de industrialización del cacao. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 21(30), 57–68. <https://doi.org/10.47189/RCCT.V30I30.442>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* ( trad. ). C. M. (G. Villamizar (ed.); 5 ed.).

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones* (2 da. ed.). McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

- Código del Trabajo*, (2012) (testimony of Congreso Nacional).  
<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 22(1), 29–48.
- Espín Oleas, M. E. (2019). *Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes de las universidades ecuatorianas*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Espinoza Dextre, D. N., Córdova Calle, E. A., & Silva Huamantumba, E. J. (2021). Incidencia de la selección de personal en el desempeño docente en la UNSM-T, 2020. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 8(2), 447–461.  
<https://doi.org/10.26495/RCE.V8I2.1927>
- Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. D.  
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Franco González, G. M. (2021). *Análisis del clima organizacional y su influencia en el nivel de desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la ciudad de Guayaquil y Quito*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Franco López, J., & Bedoya Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del Talento Humano aplicados en organizaciones PYMES. *Revista CEA2*, 4(7), 85–101.  
<https://doi.org/doi.org/10.22430/24223182.761>
- Galar, S., & Maffé, M. (2020). De la organización científica a las nuevas formas de organización. EN: M.L. Pagani; M. Manuele (Coords.). *La Mirada Organizacional: Enfoques y Metodología Para El Análisis*. La Plata: EDULP. (Libros de Cátedra. Sociales), 12–26.
- Gómez, M. del P., & Vásquez, E. (2019). Teorías de la administración. *TEPEXI Boletín Científico de La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 11, 79–83.
- Gómez Saltos, E. J. (2020). *Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado*

*en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A. para el primer semestre del 2020.* Tesis de Posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar.

- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad, 12(4)*, 32–37.
- Gualdrón Quiroga, W. F. (2016). *Análisis de la gestión de talento humano como ventaja competitiva sostenible en una organización* [Tesis de Posgrado, Universidad Militar Nueva Granada].  
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14586/Gualdron Quiroga Wlfran Felipe 2016.pdf?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14586/Gualdron%20Quiroga%20Wlfran%20Felipe%202016.pdf?sequence=1).
- Heredia, M. (2021). *Actualización del manual de funciones y descripción de cargos por competencias del Talento humano de ELEPCO S.A.* Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Hernández Darias, L., Fleitas Triana, S., & Salazar Fernández, Di. (2011). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Avanzada Científica, 14(1)*, 35.46.
- Hernández Junco, V., & Santamaría Naranjo, N. V. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad fundación Cuesta Holguín. *Revista Científica ECOCIENCIA, 5(3)*, 1–36.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta* (1 era. ed.). McGraw-Hill Interamericana.  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Hussain, N., Haque, A. U., & Baloch, A. (2019). Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 14*, 156–169.  
<https://doi.org/10.19168/JYASAR.635061>
- Iturralde Pulla, K. D., Paltan Ajila, M. J., Ollague Valarezo, K. J., & Pacheco Molina, M. A. (2020). La Gestión del Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. *593 Digital Publisher CEIT,*

- 5(6), 342–359. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.433>
- Japhet, I. (2021). A review of the Management Science theory and its application in contemporary businesses. *African Journal of Business Management*, 15(4), 133–138. <https://doi.org/10.5897/ajbm2021.9211>
- Jeanty, J. (2019). *Explanation of the Management Science Approach*. Bizfluent.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial* (14va edic.). MC Graw Hill.  
[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94.  
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Lozada, N., Arias, J., & Perdomo, G. (2016). La teoría organizacional en los contextos socioeconómico y epistemológico: hacia la construcción de una disciplina compleja y equilibrada. *Universidad & Empresa*, 17(28), 13–36.  
<https://doi.org/10.12804/REV.UNIV.EMPRESA.28.2015.01>
- Maldonado, J. Á. (2017). *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Honduras.
- Mancheno Saá, M. J., Bermúdez-Santana, D. J., & Pérez Barrionuevo, A. del R. (2019). De la teoría científica a la de criticabilidad auto organizada: Un entorno que exige cambios sustanciales en la administración. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(4), 595–612.  
<https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V4I4.156>
- Mena Reinoso, A. P., Freire Miranda, J., Sinaluisa Lozano, M., & Santillán Espinoza, D. (2020). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador. *Revista Industrial Data*, 22(2), 139–156. <https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.14636>
- Mendieta Ortega, M. P., Erazo Álvarez, J. C., & Narvárez Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(10), 287–

312.

- Mendoza Zamora, W. M., Morán Chilán, J. H., Fernández Álava, V. G., & Lino Calle, A. del R. (2019). Comportamiento organizacional y su importancia en la auditoría pública. *Polo Del Conocimiento*, 4(2), 128. <https://doi.org/10.23857/pc.v4i2.899>
- Merkle, J. (2022). *Management and ideology: The legacy of the international scientific management movement*. Univ of California Press.
- Moreno Domínguez, J., Pelayo Díaz, Y., & Vargas Sánchez, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimientos. *Revista de Empresa*, 10.
- Orellana Orellana, C. P., Orellana Orellana, E. F., Olivo Olivo, M. A., & Tambo Caraguay, V. R. (2020). Modelo de Gestión para Procesos Administrativos en empresas de Economía Popular y Solidaria. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(2), 343–351.
- Ortiz Bethés, C. E. (2018). Teoría administrativa y fuerza militar: Un análisis de los principales aportes de las teorías clásicas de la administración a la gestión en las fuerzas militares. *Revista Científica Anfibios*, 1(2), 12–20.  
<https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n2.22>
- Ospina Monroy, Z., & Puentes Artunduaga, Y. (2011). *Análisis y Selección de un Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos por Competencias para Empresa Andina de Herramientas S.A.S*. Tesis de Pregrado Universidad ICESI.
- Pantoja Aguilar, M., & Garza Trevio, J. R. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, 87, 139–154.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.N87.2019.2412>
- Peña Marín, J. E., & Padilla Gallegos, A. (2020). *Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias para la Organización Compasión Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Pico Versoza, L. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 97–104.
- Ramírez Díaz, J. L. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 475–489.

<https://doi.org/10.15359/REE.24-2.23>

- Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V., & Herrera Tapias, B. A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Especial*, 18(34), 2076–2101.
- Richer, M., & López, N. (2004). Un enfoque socioeconómico de las organizaciones del tercer sector. *Cuaderno Venezolano de Sociología*, 13(4), 587–606.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Administración. (P. Educación, Ed.) (Octava Ed.)*. México, 608.
- Salazar López, L. Á., Carrasco Ruano, T., Correa Anchundia, W., Carrillo Cepeda, J., & Velasteguí López, E. (2018). La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. *Ciencia Digital*, 2(1), 19–31.  
<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i1.2>
- Sánchez González, J. J. (2022). La teoría organizacional en la Administración Pública: ¿una ciencia administrativa, ciencia organizacional o ciencia política? *Espacios Públicos*, 23(58), 89–109.
- Sánchez Grandes, A. T. (2020). *Modelo de Gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de Sanbel Flowers Cia. Ltda.* Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi: UTC.
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior. [https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual\\_colombia\\_cualitativo.pdf](https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual_colombia_cualitativo.pdf)
- Sandoval Reyes, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Innovación En La Gestión*, 33(2500–9087), 29–39.
- Sepúlveda Fernández, R. de J. (2015). Discusiones filosóficas en los paradigmas de formación administrativa: Estudio comparativo en programas de administración del Eje Cafetero Colombiano. (U. T. de Pereira, Ed.) (Primera Ed). Pereira.
- Somoza Ríos, J. A. (2020). *Desarrollo de un modelo de gestión organizacional hacia la sustentabilidad en la producción de camarón*. Universidad Autónoma de Nayarit.
- Sridhar, M. (2017). *Schools of Management Thought*.
- Taylor, B. W. (2013). Introduction to Management Science. In *Introduction to management science*. Boston, MA, USA: Pearson.
- Torres Flórez, D., Godoy González, B., & Gallardo Lichaá, N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio -

Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 60–78.

<https://doi.org/10.17081/DEGE.11.1.3380>

Torres Flórez, D., Velasquez Díaz, J. S., & Hernández González, J. W. (2020).

Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero:

Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1–23.

<https://doi.org/10.17081/DEGE.12.1.3619>

Velasco Castelo, G. M. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad de la empresa de productos alimenticios Santillan y Oleas Prasol*. Tesis de Posgrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 129–155.

Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 27–40.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Matriz RASCI

e-us		ORGANICO FUNCIONAL DE GESTION POR PROCESOS TH-ESP-001-2021																			
EQUIPO DE TRABAJO		Gestión de Talento Humano																			
PROCESOS	CAMPOS	DIRECCION	GERENTE GENERAL	SUBGERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	ESPECIALISTA EN RRHH	GERENTE DE TALENTO HUMANO	LEDER TALENTO HUMANO	CONTADOR GENERAL	CONTADOR GENERAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO GENERAL	GERENTE DE ADQUISICIONES Y PRODUCTIVIDAD	GERENTE DE DESARROLLO DE SERVICIOS	GERENTE DE PROYECTOS	GERENTE DE OPERACIONES	ANALISTA DE PROYECTOS	LEDER ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	GERENTE DE CALIDAD Y MEDIDA CONTINUA	
PROCESOS DE GOBIERNO		A	R	S	C		S	C					S	C							
PROCESO DE GESTION EMPRESARIAL		C	RA	S	C		S	S					S	C							
PROCESO DE GESTION DE SERVICIOS Y PRODUCTIVIDAD		C	RA	S	C		S	S					S	C							
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y PLANIFICACION		C	A	R	S		S	S					S	C							
PROCESOS ASIGNACIONES DE VALOR																					
IDENTIFICACION Y SELECCION DE FONDOS Y PROYECTOS		1	A	RA/DI	S		S	S					S	C							
IDENTIFICACION Y SELECCION DE FONDOS Y PROYECTOS		1	C	A	S		S	S					S	C							
ADQUISICIONES		1	A	S	S		S	S					S	C							
DESARROLLO DE SERVICIOS		1	C	A	S		S	S					S	C							
PROCESOS DE APYO																					
GESTION LEGAL		1	A	S	R		S	S					S	C							
GESTION DE RRHH		1	A	S	S		S	S					S	C							
GESTION TALENTO HUMANO		1	A	S	S		S	S					S	C							
GESTION FINANCIERA		1	A	S	S		S	S					S	C							
GERENCIA Y OPERACIONES		1	C	S	S		S	S					S	C							
GESTION DE INVENTARIOS Y ACTIVOS FIJOS		1	A	S	S		S	S					S	C							

R Responsable  
 A Aprobador/ Accountable  
 S Soporte  
 C Consultado  
 Informado

Hacer el trabajo a otros se le puede pedir que ayude en el papel de soporte. Solo hay una persona responsable por cada tarea. Aprobador, en último instancia, es quien responde de la completa realización de un trabajo, solo hay una persona que aprueba y rinde cuentas del trabajo. Soporte, como parte de un equipo, los roles son una función de soporte y trabajan con la persona responsable. La función de soporte ayuda a completar las tareas. Consultado, aquellos cuyos opiniones son solicitadas, y con los que hay una comunicación bidireccional. El rol consultado ayuda a completar la tarea. Informado, aquellos a los que se les mantiene informado de los procesos.

## Anexo 2

### Diccionario de competencias

	Competencia específica del cargo	Nivel	Descripción
Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	A	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
		B	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
		C	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para otros colaboradores, metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la mejora de los resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y utilizar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
		D	Capacidad para fijarse a sí mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad.

Iniciativa - Autonomía	<p>Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.</p> <p>Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>	A	<p>Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.</p> <p>Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.</p>
		B	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa.</p>
		C	<p>Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.</p>
		D	<p>Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.</p>
Orientación al cliente interno y externo	<p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>	A	<p>Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.</p>
		B	<p>Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.</p>

		C	Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.
		D	Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.
Pensamiento estratégico	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.	A	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.
		B	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, y considerar las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas es que se reflejen de manera positiva en el resultado corporativo.
		C	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Capacidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo en función de los objetivos corporativos en su conjunto.
		D	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.
Temple y Dinamismo	Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y	A	Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.

	dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.	B	Capacidad para actuar con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso a fin de llevar a cabo las acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados al área que conduce, superar las situaciones exigentes con éxito y mantener en toda ocasión un nivel de desempeño acorde con los estándares establecidos para su posición. Implica constituirse en un ejemplo para su área en materia de firmeza y dinamismo.
		C	Capacidad para mantener firmeza y perseverancia en la realización de aquellas acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados a su sector / puesto de trabajo, aun en situaciones difíciles, y sostener un nivel constante en su desempeño.
		D	Capacidad para trabajar con un adecuado nivel de constancia y firmeza en pos del logro de los resultados que se le plantean y mantener un nivel de desempeño acorde con lo esperado.
Capacidad de planificación de organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.
		B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
		C	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
		D	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.
Conocimiento de la industria y de mercado	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado,	A	Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la propia organización en ese contexto. Implica un profundo conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la factibilidad y viabilidad de la

	<p>las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.</p>		<p>adaptación de los productos a los requerimientos, gustos y necesidades de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse como un referente en el mercado, tanto nacional como regional, en lo que respecta a los conocimientos sobre la materia.</p>
		<p>B</p>	<p>Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, y para analizar en tal contexto las fortalezas y debilidades de la organización. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado nacional en lo que respecta al conocimiento sobre la materia.</p>
		<p>C</p>	<p>Capacidad para detectar y comprender las necesidades de los clientes (nacionales o internacionales, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de los clientes de su área, y para utilizar tal conocimiento a fin de detectar fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su área. Implica conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización, así como de las necesidades y preferencias de los clientes y los consumidores.</p>
		<p>D</p>	<p>Capacidad para comprender las necesidades del cliente (nacional o internacional, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar oportunidades y amenazas, y disposición a consultar a sus superiores sobre aspectos que desconoce en relación con las actividades del cliente o el marco regulatorio vigente. Implica conocer los productos ofrecidos y las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores.</p>
<p>Productividad</p>	<p>Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para plantear, para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y alcanzarlas exitosamente. Capacidad para fomentar igual actitud entre los colaboradores de la organización. Capacidad para establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitirlos a los demás, e involucrarlos en su consecución, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.</p>
		<p>B</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.</p>
		<p>C</p>	<p>Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.</p>
		<p>D</p>	<p>Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos, y demostrar preocupación por la obtención de</p>

			resultados, así como también por la manera como se ejecutan las tareas.
Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.	A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.
		B	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.
		C	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.
		D	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.
Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.	A	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.
		B	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.

		C	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.
		D	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	A	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.
		B	Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.
		C	Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
		D	Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y	A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.

	<p>métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>	<p>B Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.</p>
		<p>C Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>
		<p>D Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>
<p>Pensamiento analítico</p>	<p>Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	<p>A Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.</p>
		<p>B Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.</p>
		<p>C Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.</p>
		<p>D Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Orientación a los resultados con calidad</p>	<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.</p>	<p>A</p> <p>Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.</p>
	<p>B</p> <p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.</p>	
	<p>C</p> <p>Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.</p>	
	<p>D</p> <p>Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.</p>	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Adaptabilidad - Flexibilidad</p>	<p>Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.</p>	<p>A</p> <p>Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Si corresponde, implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes.</p>
	<p>B</p> <p>Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.</p>	

		C	Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad, y proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.
		D	Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.
Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.	A	Capacidad para conocer en profundidad cada uno de los servicios y productos que ofrece la organización y para relacionar sus ventajas con las necesidades de los clientes. Capacidad para presentar propuestas o soluciones adecuadas a esas necesidades, y para explicar a los clientes el valor que los productos y servicios agregan a sus negocios y los beneficios que producen. Capacidad para anticiparse a las observaciones que los clientes puedan realizar a las propuestas o soluciones presentadas, y responder a ellas con argumentos sólidos, veraces y fundados.
		B	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización, realizar propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.
		C	Capacidad para conocer adecuadamente los productos y servicios de la organización, presentar los beneficios fundamentales que representan y exponer sus ventajas, a través de propuestas que expliquen cómo agregan valor al negocio del cliente. Capacidad para responder en forma clara y consistente a las observaciones de los clientes respecto de las propuestas y soluciones ofrecidas.
		D	Capacidad para comunicar a los clientes las ventajas de los servicios, responder efectivamente a las objeciones y, en el caso de no tener una respuesta adecuada, comprometerse a investigar o buscar ayuda, según corresponda, para proporcionarla lo más rápidamente posible.
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y	A	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

	<p>cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>	<p>B Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p>
		<p>C Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p>
		<p>D Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.</p>
<p>Dinamismo - Energía</p>	<p>Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>	<p>A Capacidad para promover 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 se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, tanto de largo como de corto plazo, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. Capacidad para constituirse en un referente en materia de dinamismo y energía.</p>
		<p>B Capacidad para promover en su área 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 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 adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>
		<p>C Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>
		<p>D Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.</p>

Perseveración en la consecución de objetivos	<p>Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>	A	<p>Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.</p>
		B	<p>Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de esta, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en los integrantes de su área. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.</p>
		C	<p>Capacidad para implementar procedimientos para su sector tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes del mismo, para alcanzar la estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad entre sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.</p>
		D	<p>Capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.</p>
Influencia y negociación	<p>Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias</p>	A	<p>Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.</p>

	que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.	B	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
		C	Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.
		D	Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	A	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
		B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.
		C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
		D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información	A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo

	<p>requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>	<p>comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p>
		<p>B Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.</p>
		<p>C Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.</p>
		<p>D Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.</p>
<p>Credibilidad técnica</p>	<p>Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.</p>	<p>A Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.</p>
		<p>B Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.</p>
		<p>C Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente</p>

			y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.
		D	Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo.
Pensamiento conceptual	Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para promover en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual. Capacidad para constituirse en un referente en materia de pensamiento conceptual.
		B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
		C	Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
		D	Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento inductivo o conceptual.
Compromiso con la calidad de trabajo	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar	A	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.

	<p>procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>	<p>B</p> <p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.</p>
		<p>C</p> <p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. También, ser un referente en su área de actuación por su compromiso con la calidad de trabajo.</p>
		<p>D</p> <p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.</p>
<p>Compromiso</p>	<p>Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.</p>	<p>A</p> <p>Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.</p>
		<p>B</p> <p>Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.</p>
		<p>C</p> <p>Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para</p>

			su sector de trabajo. También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad.
		D	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	A	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
		B	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
		C	Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas, sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
		D	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización. Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
Empreneurial	Capacidad para transformar su gestión o un área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se	A	Capacidad para transformar una actividad de baja rentabilidad en otra de mayor rendimiento anticipándose a otros por su conocimiento, visión y calidad de sus decisiones, y, al mismo tiempo, realizar un adecuado análisis de las variables económicas, de mercado y de negocios, descubrir oportunidades aun donde otros no las ven y ponerlas en práctica, y fijar políticas y estrategias organizacionales relacionadas. Capacidad para buscar el cambio y responder a él con éxito, y guiar a la organización en esa dirección, visualizar las situaciones nuevas y/o cambiantes para luego transformarlas en

	<p>presenta y aprovecharlo como una oportunidad, y guiar en este sentido tanto su accionar como el de otros, con iniciativa y habilidad para los negocios. Implica vivir y sentir la actividad empresarial y constituirse en un promotor de ella.</p>		<p>oportunidades para su empresa. Implica ser un referente en el mercado y en su organización por su calidad de entrepreneur.</p>
		B	<p>Capacidad para transformar el área o negocio a su cargo llevándola desde una zona de baja rentabilidad a una de mayor rendimiento; obrar con anticipación e iniciativa, y realizar un adecuado análisis de las variables económicas, de mercado y de negocios, descubrir oportunidades aun donde otros no las ven y proponer planes adecuados para toda la organización. Capacidad para buscar el cambio, responder a él con éxito y guiar al área a su cargo en esa dirección; visualizar las situaciones nuevas y/o cambiantes, y transformarlas en oportunidades para el área a su cargo. Implica ser un referente en su área de acción por su calidad de entrepreneur.</p>
		C	<p>Capacidad para transformar el sector a su cargo llevándolo desde una zona de baja rentabilidad o productividad (según corresponda) a otra de mayor rendimiento; obrar con iniciativa, y realizar un adecuado análisis de las variables económicas y de mercado, descubrir oportunidades aun donde otros no las ven y proponer planes adecuados para toda su área de trabajo. Capacidad para buscar el cambio y responder a él, y guiar al sector o equipo a su cargo en esa dirección; visualizar las situaciones nuevas y/o cambiantes, y transformarlas en oportunidades para el sector o equipo a su cargo. Implica ser un referente en su sector (o para el equipo a su cargo) por su calidad de entrepreneur.</p>
		D	<p>Capacidad para transformar las tareas bajo su responsabilidad, incrementar su productividad y rendimiento y realizar un adecuado análisis de las variables a su cargo, descubrir oportunidades aun donde otros no las ven y proponer planes adecuados en relación con sus responsabilidades. Capacidad para buscar el cambio y responder a él, y guiar a sus colaboradores en esa dirección; visualizar las situaciones nuevas y/o cambiantes, y transformarlas en oportunidades para sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores por su calidad de entrepreneur.</p>
Liderazgo con el ejemplo	<p>Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo comfortable.</p>	A	<p>Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo comfortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores. Capacidad para promover que cada uno de los máximos directivos de la organización se transforme en un ejemplo para sus respectivos equipos en materia de liderazgo, y sea promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado y la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.</p>
		B	<p>Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a sus colaboradores a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia, y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo comfortable.</p>

		<p>Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser un ejemplo para todos los integrantes de su área. Capacidad para constituirse en un referente para la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.</p>
	C	<p>Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y fomentar en ellos el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y ser un ejemplo para sus colaboradores, en lo que respecta tanto a los valores personales como a la capacidad de innovación.</p>
	D	<p>Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y lograr un buen ambiente de trabajo, cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales y, al mismo tiempo, constituirse en un ejemplo para su equipo por sus valores éticos.</p>
Liderazgo ejecutivo	Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.	A <p>Capacidad para definir y comunicar la visión organizacional y generar a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. Capacidad para asumir el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorar su desempeño y lograr que estos alcancen sus respectivos objetivos organizacionales. Capacidad para brindar entrenamiento experto y formar a otros líderes y, al mismo tiempo, definir las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Implica constituirse en un referente interno y externo en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.</p>
		B <p>Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, y motivar a todos a identificarse y participar de ellos. Capacidad para conducir equipos a los que a su vez les reportan otros equipos, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial, y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Implica ser considerado, dentro de su área, un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.</p>
		C <p>Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, y motivar a las personas a su cargo a identificarse con ellos. Capacidad para conducir, de manera eficaz y positiva, equipos a los que a su vez reportan otros, y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Implica ser considerado un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes) entre sus colaboradores directos, quienes buscan y aprecian su opinión.</p>

		D	Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización; conducir equipos a los que a su vez reportan otros, de manera eficaz y positiva; y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo, entre sus colaboradores directos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y apoyar a sus integrantes en la consecución de las mismas. Implica ser un referente para sus colaboradores directos en materia de liderazgo ejecutivo.
Justicia	Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.	A	Capacidad para diseñar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. También, ser un referente en la organización y en el mercado por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.
		B	Capacidad para diseñar políticas y procedimientos para su área con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente dentro de su área en pos de la visión y la estrategia organizacionales. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.
		C	Capacidad para implementar procedimientos para su sector con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente dentro de su sector en pos de la estrategia organizacional. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.
		D	Capacidad para implementar en su puesto de trabajo procedimientos establecidos con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente con sus compañeros para alcanzar las metas fijadas. También, ser un referente para sus compañeros y en el ámbito de su sector de trabajo por obrar con equidad.
Relaciones públicas	Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer	A	Capacidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad así como sobre los clientes o proveedores de la organización. Capacidad para desenvolverse adecuadamente en el medio empresario, político y social, en base a sus conocimientos no sólo del área de su especialidad sino también culturales en general, lo cual le posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes al propio. Implica ser un referente del mercado por su hábil manejo de las relaciones a las cuales recurre en las formas y circunstancias pertinentes.

<p>conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.</p>	B	<p>Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines basados no sólo en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.</p>
	C	<p>Capacidad para lograr relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio empresarial y para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales.</p>
	D	<p>Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo.</p>

## Anexo 3

### Perfiles de cargo



## CARGO: LÍDER ADMINISTRATIVO

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	11/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	En revisión

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
18/oct/2022	Juan Toral.	Boris <del>Cevallos</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

**LÍDER ADMINISTRATIVO****REPORTA A:** Gerente General, Subgerente.**SUPERVISA A:**

- Gestor del CEM
- Analista de Calidad
- Asistente Administrativo de inventarios
- Supervisor de Servicios Generales

**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Implementar y controlar el desempeño adecuado del sistema de gestión de calidad de la EUS-EP; dirigir las actividades inherentes a su cargo.

Planificar y dirigir la operación eficaz y eficiente del CEM, garantizando un nivel adecuado de servicios; disponibilidad de insumos, equipos e infraestructura.

**2. MATRIZ DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Minima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	F	CE	CM	TOTAL
Dirigir la operación diaria del CEM, garantizando servicios de calidad a los clientes.	5	3	4	60

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

Coordinar con el Director Médico y el Gestor del CEM el desarrollo de los servicios.	3	4	3	36
Implementar y controlar el desempeño adecuado del sistema de gestión de calidad de la EUS-EP.	4	3	4	48
Llevar el tablero de control de la empresa con sus respectivos indicadores para la toma de decisiones.	2	4	3	24
Participar en el Comité Ejecutivo del CEM.	3	2	2	12
Planificar mejoras de la infraestructura del CEM y EUS-EP, según la necesidad.	2	2	3	12
Coordinar las relaciones con aliados externos de la empresa, proveedores y profesionales de la salud; proponer posibles convenios.	4	3	3	36
Supervisar el control de los activos fijos y bienes, bajo administración de la EUS-EP, en coordinación con el área Financiero Contable.	2	3	3	18
Proponer a la gerencia precios de venta de los productos y servicios ofertados, con su respectivo análisis de costos.	3	3	4	36

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente fórmula  $CE * CM * F$

### 3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Ingeniero en Administración de Empresas y/o carreras afines de tercer nivel.

**EXPERIENCIA:** 3 años en labores afines.

#### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

**Internas:** Gerente General; Subgerente general; responsables de todos los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas:** Entes de control internos y externos, conforme a la Ley; Instituciones del Sistema Nacional de Salud; Universidad de Cuenca; clientes, proveedores y aliados estratégicos.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Dirigir la operación diaria del CEM, garantizando servicios de calidad a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de Gestión</li> <li>Gestión de Calidad</li> </ul>

Versión: 1, 28/oct/2022



Implementar y controlar el desempeño adecuado del sistema de gestión de calidad de la EUS-EP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Activos Fijos</li> <li>• Administración Pública</li> <li>• Evaluación de objetivos</li> <li>• Gestión de indicadores</li> <li>• Gestión de compras</li> <li>• Planificación Operativa</li> </ul>
Coordinar con el Director Médico y el Gestor del CEM el desarrollo de los servicios.	
Coordinar las relaciones con aliados externos de la empresa, proveedores y profesionales de la salud; proponer posibles convenios	
Proponer a la gerencia precios de venta de los productos y servicios ofertados, con su respectivo análisis de costos.	

#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Competencia Específica del Cargo	Grado	Descripción
<b>Gestión y logro de objetivos:</b> Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	B	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una	A	Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en un

Versión: 1, 18/oct/2022



<p>vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>		<p>referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.</p>
<p><b>Iniciativa – Autonomía:</b> Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>	<p>B</p>	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa.</p>
<p><b>Pensamiento estratégico:</b> Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.</p>	<p>B</p>	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, y considerar las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas es que se reflejen de manera positiva en el resultado corporativo.</p>
<p><b>Temple y dinamismo:</b></p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o</p>

Versión: 1, 18/oct/2022



Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.		emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.
--	--	--

GESTOR DEL CEM

**CARGO: GESTOR DEL CEM**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	11/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	En revisión

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
18/oct/2022	Juan Toral.	Boris <del>Cajal</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

**REPORTA A:** Líder Administrativo

**SUPERVISA A:**

- Enfermera
- Recepcionista

**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Llevar a cabo las actividades administrativas del CEM incluida la adecuada provisión y disponibilidad de insumos y equipamiento, calibración; y mantenimiento de los equipos. Proponer y desarrollar la cartera de servicios, conjuntamente con la Dirección Médica.

Velar por el adecuado registro de la información de cada uno de los clientes en sus historiales médicos y desarrollar indicadores de gestión.

Organizar y coordinar las agendas de los profesionales de la salud, la asignación de consultorios logrando el uso eficiente de las instalaciones para prestar un servicio de calidad.

**2. MATRIZ DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	F	CE	CM	TOTAL
Organizar y coordinar las agendas de los profesionales de la salud, la asignación de consultorios logrando el uso eficiente de las instalaciones.	5	3	3	45
Coordinar y desarrollar con la Dirección Médica las propuestas y desarrollar la cartera de servicios del CEM.	3	4	4	48

Versión: 1, 18/oct/2022



GESTOR DEL CEM



Supervisar los procesos claves del CEM, con mayor esfuerzo en aquellos con repercusión directa en la atención a clientes.	5	3	3	45
Desarrollar un sistema de indicadores, cuadros de mando y su gestión que nos permita disponer de información para la toma de decisiones.	2	2	3	12
Realizar auditorías de las historias clínicas de los pacientes.	3	3	3	27
Proveer oportunamente los insumos y equipos, desarrollar planes de calibración y mantenimiento de los equipos e instrumental médico.	3	3	2	18
Administrar el fondo rotativo de caja chica asignado.	5	2	2	20

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente fórmula  $CE * CM * F$ .

### 3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Estudios de tercer nivel relacionado en Ciencias de la Salud.

**EXPERIENCIA:** 2 años de experiencia en labores afines.

#### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

**Internas:** Director Médico, recepción, enfermería y personal médico del CEM.

**Externas:** Proveedores y clientes.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Coordinar y desarrollar con la Dirección Médica las propuestas y desarrollar la cartera de servicios del CEM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de operaciones</li> <li>• Gestión del desempeño</li> <li>• Servicio y Atención</li> <li>• Técnicas de Auditoría Médica.</li> </ul>
Organizar y coordinar las agendas de los profesionales de la salud, la asignación de consultorios logrando el uso eficiente de las instalaciones.	
Supervisar los procesos claves del CEM, con mayor esfuerzo en aquellos con repercusión directa en la atención a clientes.	
Realizar auditorías de las historias clínicas de los pacientes.	

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

Competencia Específica del Cargo	Grado	Descripción
<b>Capacidad de planificación y de organización:</b> Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	C	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
<b>Conocimiento de la industria y del mercado:</b> Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto Nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	C	Capacidad para detectar y comprender las necesidades de los clientes (nacionales o internacionales, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de los clientes de su área, y para utilizar tal conocimiento a fin de detectar fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su área. Implica conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización, así como de las necesidades y preferencias de los clientes y los consumidores.
<b>Productividad:</b> Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos	C	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma

Versión: 1, 18/oct/2022



GESTOR DEL CEM



<p>exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.</p>		<p>requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.</p>
<p><b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</p>	<p>C</p>	<p>Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.</p>

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

**CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y GUARDALMACÉN**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	11/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	En revisión

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
18/oct/2022	Juan Toral	Boris <del>Cevallos</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

**REPORTA A:** Líder Administrativo, Líder Financiero Contable.

**SUPERVISA A:** N/A

**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Realizar la recepción, clasificación, entrega y control de bienes aplicando los procedimientos en las unidades de negocio de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

**2. MATRIZ DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	F	CE	CM	TOTAL
Registrar, controlar el ingreso y egreso de bienes en el sistema de inventarios.	5	3	2	30
Elaborar las actas entrega recepción de bienes.	1	1	1	1
Organizar, clasificar y codificar los bienes de la empresa de acuerdo a su naturaleza y a la normativa de bienes.	3	3	2	18
Realizar informes de bienes de control y de inventarios.	1	3	3	9
Realizar la constatación física de los bienes de control e inventarios.	2	3	2	12

Versión: 1, 28/oct/2022



ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y GUARDALMACÉN



Apoyar en los procesos administrativos.	4	2	2	16
---	---	---	---	----

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE * CM * F$ .

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Ingeniero en administración de empresas y/o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** 1 año de experiencia 1 año en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Líder Administrativo, Líder Financiero Contable, Enfermera y Supervisor de Servicios Generales.

**Externas:** Proveedores.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Registrar, controlar el ingreso y egreso de bienes en el sistema de inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público.</li> <li>Reglamento General para la Administración Manejo y Control de los Bienes y Existencias de Control Público CGE.</li> <li>Gestión de Inventarios.</li> <li>Administración de Activos Fijos.</li> <li>Control de Gestión.</li> <li>Control Interno.</li> </ul>
Organizar, clasificar y codificar los bienes de la empresa de acuerdo a su naturaleza y a la normativa de bienes.	
Realizar informes de bienes de control y de inventarios.	
Realizar la constatación física de los bienes de control e inventarios.	
Apoyar en los procesos administrativos.	

Competencia Especifica del Cargo	Grado	Descripción
<b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los	C	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.

Versión: 1, 28/oct/2022

**UCUENCA**

ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y GUARDALMACÉN

conocimientos y experiencias propios.		
<p><b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la Obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>	B	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.
<p><b>Integridad:</b> Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.</p>	B	Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

ANALISTA DE CALIDAD

**CARGO: ANALISTA DE CALIDAD**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	11/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	En revisión

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
18/oct/2022	Juan Toral.	Boris <del>Cejas</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

ANALISTA DE CALIDAD

ANALISTA DE CALIDAD

REPORTA A: Lider Administrativo

SUPERVISA A: N/A

**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Colaborar en la definición del sistema de gestión de la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP, elaborando métodos para salvaguardar los documentos y registros obtenidos en los procesos.

**2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	F	CE	CM	TOTAL
Informar a los clientes internos de las actualizaciones documentales.	3	2	2	7
Colaborar en la definición del sistema de gestión de la organización.	2	3	5	17
Mantener el sistema de gestión de la organización.	3	4	2	11

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

ANALISTA DE CALIDAD



Asistir en actividades administrativas.	3	1	2	5
Recopilar información de los diferentes procesos.	4	3	3	13
Preparar reportes o informes.	2	3	3	11
Informar desviaciones del sistema de gestión.	1	3	3	10
Elaborar métodos para la salvaguarda y mantenimiento de los documentos y registros obtenidos en los procesos.	3	3	3	12
Documentar todos los procesos de mejorar del sistema de gestión que sean realizados.	4	3	3	13

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE * CM * F$ .

### 3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

**FORMACIÓN:** Egresado en producción, administración de empresas o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** 1 año en labores afines.

#### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

**Internas:** Con el personal de todas las áreas de la Empresa.

**Externas:** N/A

#### PERFIL DE COMPETENCIAS ASISTENTE DE CALIDAD

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Colaborar en la definición del sistema de gestión de la organización.	Gestión de Calidad Gestión de indicadores
Documentar todos los procesos de mejorar del sistema de gestión que sean realizados.	Control de Gestión Gestión Documental
Elaborar métodos para la salvaguarda y mantenimiento de los documentos y registros obtenidos en los procesos.	Cultura Organizacional
Recopilar información de los diferentes procesos.	Evaluación de objetivos
Mantener el sistema de gestión de la organización.	Control Interno

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Competencia Específica del Cargo	Grado	Descripción
Calidad y mejora continua	C	Capacidad para optimizar los recursos disponibles personas, materiales, etc. Y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
Capacidad de planificación y organización	C	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
Iniciativa - Autonomía	C	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.
Pensamiento analítico	C	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.
Orientación a los resultados con calidad	C	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

ENFERMERA

**CARGO: ENFERMERA**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	11/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	En revisión

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
18/oct/2022	Juan Toral	Boris <del>Cevallos</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

ENFERMERA

ENFERMERA

**REPORTA A:** Director Médico y Líder Administrativo**SUPERVISA A:** Pasantes de Auxiliar de Enfermería.**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Brindar asistencia de enfermería a los clientes, promoviendo y mejorando su salud; fundamentando sus servicios en el respeto a la vida y a la dignidad humana.

**2. MATRIZ DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Minima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	F	CE	CM	TOTAL
Coordinar la atención a los clientes.	5	2	2	20
Realizar pre y post consulta a los clientes.	5	3	3	45
Proveer de insumos e instrumental médico en los consultorios.	5	2	1	10
Revisar la caducidad de los insumos médicos.	3	4	1	12
Informar sobre las bajas de inventarios utilizados en los diferentes procesos de atención.	2	3	1	6

Versión: 1, 28/oct/2022

UCUENCA

ENFERMERA

Asistir a los médicos en los procedimientos.	5	3	3	45
Realizar el registro de limpieza y desinfección de los consultorios.	4	1	1	4
Realizar curaciones menores.	4	3	3	36

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente fórmula  $CE \cdot CM \cdot F$ .

3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Licenciadas en Enfermería o carreras afines de tercer nivel.

**EXPERIENCIA:** 1 año en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Director Médico, Líder Administrativo, Líder Financiero Contable y Profesionales de la Salud, Gestor del CEM y Supervisor de Servicios Generales.

**Externas:** Clientes y futuros profesionales de la salud.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Realizar pre y post consulta a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina</li> <li>• Control Interno</li> <li>• Enfermería</li> </ul>
Asistir a los médicos en los procedimientos.	
Realizar curaciones menores.	
Coordinar la atención a los clientes.	
Revisar la caducidad de los insumos médicos.	

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Competencia Específica del Cargo	Grado	Descripción
<b>Adaptabilidad - Flexibilidad:</b> Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.	C	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	B	Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.
<b>Iniciativa - Autonomía:</b> Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.	D	Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.

Versión: 1, 18/oct/2022



ENFERMERA



<p>Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>		
<p><b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.</p>

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

RECEPCIONISTA

**CARGO: RECEPCIONISTA**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	11/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	En revisión

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
18/oct/2022	Juan Toral.	Boris <del>Cajal</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

RECEPCIONISTA

RECEPCIONISTA

REPORTA A: Líder Administrativo y Líder Financiero Contable.

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Atender y dar de alta a los clientes; administrar la agenda de las unidades productivas asignadas; brindar información; elaborar proformas y facturas de los servicios; efectuar el cobro y custodiar la caja asignada.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	F	CE	CM	TOTAL
Atender a los clientes personal o telefónicamente, brindándoles información clara, oportuna y veraz.	5	2	2	20
Dar de alta a los clientes nuevos en los sistemas pertinentes y mantener actualizado sus datos.	5	3	2	30
Administrar la agenda de las unidades productivas.	5	3	2	30
Elaborar proformas, facturación, efectuar cobros y cierres de caja.	5	3	2	30

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

RECEPCIONISTA



Recopilar, procesar, entregar resultados o certificados.	5	2	1	10
--	---	---	---	----

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE \cdot CM \cdot F$ .

3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Bachiller General

**EXPERIENCIA:** 6 meses en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Líder Administrativo; Líder Financiero Contable y profesionales de la salud.

**Externas:** Clientes.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Dar de alta a los clientes nuevos en los sistemas pertinentes y mantener actualizado sus datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio y Atención</li> <li>Gestión de caja</li> </ul>
Administrar la agenda de las unidades productivas.	
Elaborar proformas, facturación, efectuar cobros y cierres de caja.	
Atender a los clientes personal o telefónicamente, brindándoles información clara, oportuna y veraz.	

Competencia Especifica del Cargo	Grado	Descripción
Orientación al cliente interno y externo: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar	B	Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

RECEPCIONISTA

<p>en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>		
<p><b>Profundidad en el conocimiento de los productos:</b> Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.</p>	C	<p>Capacidad para conocer adecuadamente los productos y servicios de la organización, presentar los beneficios fundamentales que representan y exponer sus ventajas, a través de propuestas que expliquen cómo agregan valor al negocio del cliente. Capacidad para responder en forma clara y consistente a las observaciones de los clientes respecto de las propuestas y soluciones ofrecidas.</p>
<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzos mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>	C	<p>Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p>

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

**CARGO: SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	11/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	En revisión

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
18/oct/2022	Juan Toral.	Boris <del>Cajal</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

## SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES

REPORTA A: Líder Administrativo

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Coordinar y efectuar labores de limpieza, conservación, orden y mantenimiento de las instalaciones a cargo de la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	F	CE	CM	TOTAL
Controlar y coordinar el trabajo de las personas a su cargo.	5	2	2	20
Mantener las instalaciones limpias, ordenadas y desinfectadas para su adecuado funcionamiento.	5	2	1	10
Almacenar de manera adecuada los residuos peligros, comunes y reciclables.	5	3	1	15
Realizar el mantenimiento menor.	5	2	1	10
Efectuar los depósitos bancarios.	5	3	2	30

Versión: 1, 18/oct/2022


 UCUENCA

SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES

Elaborar la solicitud de insumos requeridos.	3	3	1	9
--	---	---	---	---

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE \cdot CM \cdot F$

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Bachiller

**EXPERIENCIA:** 1 año en servicios de limpieza para instituciones.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Líder Administrativo, Asistente Administrativa y Guardalmacén.

**Externas:** EMAC EP.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Controlar y coordinar el trabajo de las personas a su cargo.	Sanidad Técnicas de Limpieza
Efectuar los depósitos bancarios.	
Almacenar de manera adecuada los residuos peligros, comunes y reciclables.	
Mantener las instalaciones limpias, ordenadas y desinfectadas para su adecuado funcionamiento.	
Realizar el mantenimiento menor.	

Competencia Específica del Cargo	Grado	Descripción
<b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad	C	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

Versión: 1, 18/oct/2022



<p>para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>		
<p><b>Dinamismo – Energía:</b> Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>	<p>C</p>	<p>Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>

## AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES 1

REPORTA A: Supervisor de Servicios Generales

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Efectuar labores de limpieza, conservación, orden y mantenimiento de las instalaciones a cargo de la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	F	CE	CM	TOTAL
Mantener las instalaciones limpias, ordenadas y desinfectadas para su adecuado funcionamiento.	5	2	1	10
Almacenar de manera adecuada los residuos peligros, comunes y reciclables.	5	3	1	15
Realizar el mantenimiento menor.	5	2	1	10
Apoyar en la realización de depósitos bancarios	5	1	1	5

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE * CM * F$

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Bachiller

**EXPERIENCIA:** 6 meses en servicios de limpieza para instituciones.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Supervisor de Servicios Generales

**Externas:** n/a

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Mantener las instalaciones limpias, ordenadas y desinfectadas para su adecuado funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanidad</li> <li>• Técnicas de Limpieza</li> </ul>
Almacenar de manera adecuada los residuos peligros, comunes y reciclables.	
Realizar el mantenimiento menor.	
Apoyar en la realización de depósitos bancarios.	

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Competencia Específica del Cargo	Grado	Descripción
<p><b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>	C	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores.</p> <p>Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.</p>

Versión: 1, 18/oct/2022



<b>Dinamismo - Energía:</b> Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.	C	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.
--	---	---

MÉDICO GENERAL



## CARGO: Médico General

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	11/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	En revisión.

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
18/oct/2022	Juan Toral	Boris <del>Cajal</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

## MÉDICO GENERAL

## Médico General

REPORTA A: Gestor del CEM

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Brindar asistencia en medicina general, en los componentes de promoción, prevención, protección, evaluación y rehabilitación de los clientes del CEM, de acuerdo con los protocolos establecidos y normas vigentes.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	F	CE	CM	TOTAL
Practicar exámenes de medicina general, formular, diagnosticar y prescribir el tratamiento que debe seguirse para la atención integral del cliente.	5	3	3	45
Prescribir y/ o realizar procedimientos especiales para ayuda en el diagnóstico y/o en el manejo de cliente según el caso.	5	3	3	45

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

## MÉDICO GENERAL

Realizar control médico periódico a los pacientes.	5	2	3	30
Realizar la derivación de los clientes a médicos especialistas cuando lo requieran.	5	2	3	30
Llevar actualizada la historia clínica de los clientes, guardando la debida reserva y discreción de la información.	5	3	2	30

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE*CM*F$ .

## 3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Medico General.

**EXPERIENCIA:** 1 año en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Director Médico, Gestor del CEM y Profesionales de la Salud

**Externas:** Clientes

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Practicar exámenes de medicina general, formular, diagnosticar y prescribir el tratamiento que debe seguirse para la atención integral del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medicina.</li> <li>Control Interno.</li> <li>Servicio y Atención.</li> </ul>
Prescribir y/ o realizar procedimientos especiales para ayuda en el diagnóstico y/o en el manejo de cliente según el caso.	
Realizar control médico periódico a los pacientes.	
Realizar la derivación de los clientes a médicos especialistas cuando lo requieran.	

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

Llevar actualizada la historia clínica de los clientes, guardando la debida reserva y discreción de la información.	
---	--

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Competencia Específica del Cargo	Grado	Descripción
<b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.	B	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	B	Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.
<b>Adaptabilidad - Flexibilidad:</b> Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a	C	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

MÉDICO GENERAL



<p>fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.</p>		
<p><b>Iniciativa - Autonomía:</b> Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>	<p>D</p>	<p>Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.</p>

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

**CARGO: GESTOR DE PROYECTO CEMLAB**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	28/02/2022
Fecha de última actualización	28/02/2023
Estado del documento	En revisión

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
28/02/2023	Karina Machado	Boris <del>Cuellar</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

GESTOR DEL PROYECTO CEMLAB

GESTOR DEL PROYECTO CEMLAB

**REPORTA A:** Gerente General, Subgerente.

**SUPERVISA A:** Técnico del proyecto CEMLAB

**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Planificar, coordinar y liquidar los proyectos en todas sus fases. Supervisar y dirigir al personal a cargo.

**2. MATRIZ DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Realizar especificaciones técnicas de insumos y reactivos del laboratorio	4	3	3	36
Coordinar entre el Laboratorio y la EUS-EP para adquisición de bienes y servicios	5	4	3	60
Coordinar con proveedores para la emisión de cotizaciones previo a los informes de necesidad del laboratorio	4	4	4	64

Coordinar y administrar contratos: informes de necesidad, actas de entrega y recepción, estudios de mercado, actas de preguntas y respuestas, actas de calificación, solicitudes de pago.	5	3	3	45
Realizar Flebotomía, toma y transporte de muestras biológica	5	5	4	100
Analizar y procesamiento de muestras biológicas en el laboratorio	5	5	4	100
Digitar y validación de resultados	5	5	4	100
Coordinar con proyectos de investigación y otros convenios	3	2	2	12

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE * CM * F$

### 3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Licenciado en laboratorio, Bioquímico Farmacéutico, y/o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** 2 años en labores afines.

#### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

**Internas:** Gerente General, Subgerente, Líder Financiero Contable, Líder Administrativo, Analista de Proyectos; responsables de todos los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas.** Aliados estratégicos; Consultores y asesores externos; proveedores nacionales e internacionales.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Coordinar con proveedores para la emisión de cotizaciones previo a los informes de necesidad del laboratorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de gestión</li> <li>• Flebotomía</li> <li>• Gestión por procesos</li> <li>• Gestión de Inventarios</li> </ul>
Realizar Flebotomía, toma y transporte de muestras biológica	
Analizar y procesamiento de muestras biológicas en el laboratorio	
Digitar y validación de resultados	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Capacidad de planificación y de organización:</b></p> <p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	B	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>
<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b></p> <p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzos mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>	B	<p>Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p>
<p><b>Pensamiento analítico:</b></p> <p>Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	A	<p>Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.</p>
<p><b>Perseverancia en la consecución de objetivos:</b></p> <p>Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>	B	<p>Capacidad para dar un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás, y fomentar idéntica actitud en sus colaboradores. Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para constituirse en un ejemplo dentro de su área por mantener una conducta congruente con los valores de la empresa. Capacidad para construir relaciones cálidas, basadas en una conducta honesta y veraz.</p>

<p><b>Temple y dinamismo:</b></p> <p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.</p>
---	----------	--



**CARGO: TECNICO DEL PROYECTO CEMLAB**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	08/ago/2022
Fecha de última actualización	08/ago/2022
Estado del documento	En revisión

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
08/ago/2023	Karina Machado	Boris Gallar	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

## TECNICO DEL PROYECTO CEMLAB

REPORTA A: TECNICO DEL PROYECTO CEMLAB

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Brindar apoyo operacional a los equipos de los proyectos en la preparación de requerimientos de compra, contacto con proveedores e investigadores; mantener actualizada la información de los proyectos y su control presupuestario.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Realizar especificaciones técnicas de insumos y reactivos del laboratorio	5	4	3	60
Analizar el procesamiento de muestras biológicas en el laboratorio	5	5	4	100
Digitalizar y validación de resultados	5	4	4	80
Administrar el convenio con Clínica SANTA ANA	4	4	3	48
Participar en los procesos de adquisiciones de bienes y servicios como: técnico no interviniente.	2	2	2	8

TECNICO DEL PROYECTO CEMLAB

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE*CM*F$

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Licenciando en Laboratorio, Bioquímica y Farmacia, o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** 1 año en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Gestor de Proyectos, responsables de los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas:** Aliados estratégicos; consultores y asesores externos; proveedores nacionales e internacionales.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Realizar especificaciones técnicas de insumos y reactivos del laboratorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de gestión</li> <li>• Flebotomía</li> <li>• Gestión por procesos</li> </ul>
Analizar el procesamiento de muestras biológicas en el laboratorio	
Digitalizar y validación de resultados	
Administrar el convenio con Clínica SANTA ANA	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Capacidad de planificación y de organización:</b></p> <p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de</p>	D	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.

<p>avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>		
<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzos mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>	<p>C</p>	<p>Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p>
<p><b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	<p>D</p>	<p>Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.</p>
<p><b>Perseverancia en la consecución de objetivos:</b> Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>	<p>D</p>	<p>Capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.</p>

**CARGO: GESTOR DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	05/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	En revisión

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
03/ene/2023	Karina Machado .	Boris <del>Coalla</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

## GESTOR DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA

REPORTA A: Líder Legal

SUPERVISA A: Especialista de adquisiciones y proveeduría y Analista de Compras

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Realizar, analizar, coordinar y supervisar, los procesos de contratación pública institucionales mediante la aplicación de la normativa vigente a fin de atender los requerimientos de la empresa.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Coordinar los procesos técnicos, administrativos y legales de los procesos de contratación pública de la institución.	5	4	3	60
Supervisar y controlar el desarrollo efectivo de los diferentes procesos de contratación en todas sus etapas.	5	4	3	60
Asesorar a los diferentes departamentos de la empresa en los diferentes procedimientos de contratación pública en todas sus etapas.	5	4	3	60

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

GESTOR DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA

Coordinar la aplicación de la norma legal vigente en referencia a los procesos de contratación	5	4	3	60
Evaluar la documentación correspondiente a procedimientos precontractuales generados.	5	4	3	60
Coordinar informes, criterios técnicos en procesos de contratación que van relacionados a cada área y pronunciamientos legales respecto de la aplicación de normativa pública y de contratación; así como sugerir y complementar cada fase del proceso de contratación, en especial en la fase preparatoria.	4	4	3	48
Coordinar en temas jurídicos y legales con las autoridades y demás funcionarios de la institución, respecto a la aplicación de los procesos de contratación pública	4	4	3	60
Asistir a usuarios internos sobre procedimientos, productos y normas aplicadas a los procesos de compras públicas.	5	4	3	60
Coordinar la ejecución de procesos de contratación en el portal de compras públicas	5	4	3	60
Coordinar la ejecución del Plan Anual de Compras con las unidades requerientes.	1	3	3	9
Coordinar la elaboración de pliegos e información para la publicación en el portal de compras públicas.	4	4	3	48
Coordinar el proceso de calificación a los proveedores, la adjudicación o declaratoria de desierto a través del portal de compras públicas.	4	4	3	48
Coordinar el registro de contratos y garantías en el portal de compras públicas	4	4	3	48

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente fórmula  $CE \cdot CM \cdot F$

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Ingeniero en Administración de Empresas, Derecho y/o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** 2 años en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Gerente, Subgerente y con los directores de las unidades de servicio a cargo de la empresa.

**Externas:** Entes de control y proveedores.

Versión: 1, 18/oct/2022



**PERFIL DE COMPETENCIAS GESTOR DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA**

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Coordinar los procesos técnicos, administrativos y legales de los procesos de contratación pública de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Reglamento y sus Resoluciones.</li> <li>• Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.</li> <li>• Normas de control interno.</li> <li>• Portal de Compras públicas, sistema SOCE</li>   <li>• Manejo del Módulo Facilitador de Contratación- MFC.</li> <li>• Modelos de pliegos emitidos por el SERCOP.</li> <li>• Gestión de compras.</li> <li>• Ofimática.</li> </ul>
Supervisar y controlar el desarrollo efectivo de los diferentes procesos de contratación en todas sus etapas.	
Asesorar a los diferentes departamentos de la empresa en los diferentes procedimientos de contratación pública en todas sus etapas.	
Coordinar la aplicación de la norma legal vigente en referencia a los procesos de contratación	
Evaluar la documentación correspondiente a procedimientos precontractuales generados.	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.	B	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.
<b>Orientación a los resultados con calidad:</b> Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o	B	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

<p>superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.</p>		<p>desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.</p>
<p><b>Influencia y negociación:</b> Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir Acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.</p>	<p>B</p>	<p>Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.</p>
<p><b>Temple y Dinamismo:</b> Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.</p>

**CARGO: ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	05/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
05/oct/2022	Adriana Nieves.	Boris <del>Cajal</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA



ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA

REPORTA A: Gestor de Adquisiciones y Proveeduría.

SUPERVISA A: N/A

**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Ejecutar procedimientos de compras que requieran las áreas de acuerdo a las necesidades institucionales.

**2. MATRIZ DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Elaborar los pliegos de los procesos en coordinación con el área requirente y publicar en el portal de compras públicas.	4	4	3	48
Analizar los procesos de compras y ejecutar el cumplimiento del Plan Anual de Compras.	5	4	4	80
Integrar el Plan Anual de Compras con base a las necesidades generadas, así como realizar reformas y publicaciones en el portal de compras	3	4	3	36

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

ESPECIALISTA DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA

Manejar el portal de compras públicas y publicar documentos relevantes en sus diferentes etapas.	5	4	3	60
Revisar y verificar la documentación de cada proceso de contratación de acuerdo a la normativa legal vigente	5	4	3	60
Elaborar informes del estado de los procesos de contratación que realiza la institución para los diferentes organismos de control.	1	3	3	9

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE*CM*F$

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Ingeniero en Administración de Empresas, Derecho y/o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** 2 años en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Gerente, Subgerente y con los directores de las unidades de servicio a cargo de la empresa.

**Externas:** Entes de control y proveedores.

**PERFIL DE COMPETENCIAS GESTOR DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA**

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Analizar los procesos de compras y ejecutar el cumplimiento del Plan Anual de Compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Reglamento y sus Resoluciones.</li> <li>• Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.</li> <li>• Normas de control interno.</li> <li>• Portal de Compras públicas, sistema SOCE</li> <li>• Manejo del Módulo Facilitador de Contratación- MFC.</li> <li>• Modelos de pliegos emitidos por el SERCOP.</li> <li>• Gestión de compras.</li> <li>• Ofimática.</li> </ul>
Manejar el portal de compras públicas y publicar documentos relevantes en sus diferentes etapas.	
Revisar y verificar la documentación de cada proceso de contratación de acuerdo a la normativa legal vigente	
Elaborar los pliegos de los procesos en coordinación con el área requirente y publicar en el portal de compras públicas.	

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

Integrar el Plan Anual de Compras con base a las necesidades generadas, así como realizar reformas y publicaciones en el portal de compras	
--	--

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.	B	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.
<b>Orientación a los resultados con calidad:</b> Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.	B	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.
<b>Influencia y negociación:</b> Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de	B	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos

Versión: 1, 18/oct/2022



<p>estrategias que permitan construir Acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.</p>		<p>satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.</p>
<p><b>Temple y Dinamismo:</b> Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.</p>

**CARGO: ANALISTA DE COMPRAS**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	05/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
05/oct/2022	Adriana Nieves.	Boris <del>Cajal</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

## ANALISTA DE COMPRAS

## ANALISTA DE COMPRAS

REPORTA A: GESTOR DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Elaborar, ejecutar y dar seguimiento a las actividades de contratación pública mediante la aplicación de la normativa vigente a fin de atender los requerimientos de los diferentes departamentos de la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	TOTAL
Manejar el portal de compras públicas y publicar documentos relevantes en sus diferentes etapas.	5	4	3	60
Realizar el seguimiento de los diferentes procesos de contratación pública en todas sus etapas y registrar información relevante.	5	3	3	45
Elaborar informes del estado de los procesos de contratación que realiza la institución para los diferentes organismos de control	4	4	3	48
Elaborar los pliegos de los procesos en coordinación con el área requirente y publicar en el portal de compras públicas.	4	4	3	48
Elaborar y consolidar las órdenes de compra de ínfima cuantía	4	4	3	48
Registrar órdenes de compra y facturas de ínfimas cuantías en la página del órgano rector de Compras Públicas.	2	3	3	18
Clasificar, organizar, y custodiar el expediente digital de los procesos de contratación pública.	4	3	3	36
Revisar y verificar la documentación de cada proceso de contratación de acuerdo a la normativa legal vigente.	4	3	3	36

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE \cdot CM \cdot F$

### 3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

**FORMACIÓN:** Tercer nivel, Administración, Comercial, Economía, Derecho

**EXPERIENCIA:** 6 meses, manejo del portal de compras públicas.

#### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

**Internas:** Con el personal de todas las áreas de la Empresa.

**Externas:** Servicio Nacional de Contratación Pública, Proveedores.

#### PERFIL DE COMPETENCIAS ANALISTA DE COMPRAS

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

ANALISTA DE COMPRAS

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Manejar el portal de compras públicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Reglamento y sus Resoluciones.</li> <li>2. Portal de Compras públicas, sistema SOCE</li> <li>3. Normas de control interno.</li> <li>4. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.</li> <li>5. Manejo del Módulo Facilitador de Contratación-MFC.</li> <li>6. Modelos de pliegos emitidos por el SERCOP</li> <li>7. Estadística básica.</li> <li>8. Ofimática.</li> <li>9. Técnicas de negociación</li> <li>10. Gestión de compras</li> </ol>
Elaborar informes del estado de los procesos de contratación que realiza la institución para los diferentes organismos de control	
Elaborar los pliegos de los procesos en coordinación con el área requirente y publicar en el portal de compras públicas.	
Elaborar y consolidar las órdenes de compra de ínfima cuantía	
Realizar el seguimiento de los diferentes procesos de contratación pública en todas sus etapas y registrar información relevante.	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
Colaboración	C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
Conocimientos técnicos	C	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

		en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.
Comunicación eficaz	B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
Influencia y negociación	B	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
Orientación al cliente interno y externo	C	Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.

**CARGO: LÍDER FINANCIERO CONTABLE**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	28/sep/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
28/sep/2022	Lilia Peralta V.	Boris Coallier D.	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

## LÍDER FINANCIERO CONTABLE

REPORTA A: Gerente General – Subgerente General

SUPERVISA A: Analista Administrativo Financiero  
Asistente Administrativo Financiero  
Auxiliar Administrativo y de Facturación

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Establecer y proponer estrategias alternativas y escenarios económicos y financieros de corto, mediano y largo plazo, para las actividades empresariales. Dirigir las actividades financieras de la empresa; su registro y análisis contable y presupuestario. Mantener las relaciones con órganos de control a través del reporte oportuno de información, declaraciones, pagos y otras obligaciones de ley. Velar por el uso correcto de los recursos financieros de la empresa; por su bienestar, estabilidad y desempeño financiero.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	TOTAL
Analizar, evaluar y reportar la situación financiera a la Gerencia General, para la toma de decisiones.	3	4	4	48

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

LÍDER FINANCIERO CONTABLE

Dirigir, controlar y evaluar en términos de oportunidad, resultados y calidad el cumplimiento de funciones y logro de objetivos del personal de la unidad a cargo.	5	3	4	60
Generar información financiera y contable fidedigna.	3	3	4	36
Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la empresa, de acuerdo con el sistema uniforme de cuentas, políticas y normas técnicas.	5	3	4	60
Legalizar, gestionar y sustentar la información y declaraciones oportunas a los entes de control internos y externos de acuerdo con la Ley.	2	4	4	32
Dirigir la liquidación y control financieros de los proyectos a cargo de la empresa, y la elaboración de los reportes relacionados.	3	3	3	27
Controlar el desempeño del sistema de control interno.	3	4	3	36
Autorizar la ejecución de egresos de acuerdo con su nivel de autorización y delegación.	4	3	3	36
Elaborar archivos para carga de información de pagos locales y del exterior a través del Banco Central.	4	4	3	48

3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o CPA o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** Tres años en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Gerente General; Subgerente general; responsables de todos los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas:** Entes de control internos y externos, conforme a la Ley; Instituciones del Sistema Financiero Nacional; Universidad de Cuenca; clientes y proveedores.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Llevar y mantener actualizada la Contabilidad de la empresa,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIIF y NIC</li> <li>• Análisis Financiero y Gestión de Riesgos.</li> </ul>

Versión: 1, 18/oct/2022



LÍDER FINANCIERO CONTABLE

de acuerdo con el sistema uniforme de cuentas, políticas y normas técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo DIMM</li> <li>• Instructivo del usuario del generador de pagos del SPI-SP.</li> <li>• Normativas del Ministerio de Finanzas y del Banco Central del Ecuador.</li> <li>• Manual de Operaciones para el usuario del Sistema de Estructuras de datos del Banco Central del Ecuador – EDA</li> <li>• Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno LORTI</li> <li>• Instructivo para el uso del enlace presupuestario contable.</li> <li>• Instructivo para Certificaciones Presupuestarias.</li> <li>• Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</li> <li>• Ley Orgánica de Contratación Pública.</li> <li>• Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP.</li> <li>• Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.</li> <li>• Instructivo para el manejo de Caja Chica del Sector Público.</li> <li>• Ofimática</li> </ul>
Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales, Notas Explicativas, Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, Estado de Patrimonio, y demás anexos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• NIIF</li> <li>• NIC</li> <li>• Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>• Reglamento de Régimen Tributario Interno LRTI</li> <li>• Ofimática</li> </ul>
Analizar, evaluar y reportar la situación financiera a la máxima autoridad para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• NIIF</li> <li>• NIC</li> <li>• Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>• Reglamento de Régimen Tributario Interno LRTI</li> <li>• Clasificador Presupuestario del ME</li> <li>• Instructivo para el uso del enlace presupuestario contable.</li> <li>• Instructivo para Certificaciones Presupuestarias.</li> <li>• Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</li> <li>• Ofimática</li> </ul>
Legalizar y gestionar la presentación oportuna de declaraciones, anexos y demás documentos de ley al SRI, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>• Reglamento de Régimen Tributario Interno LRTI</li> <li>• Manejo DIMM</li> </ul>
Elaborar archivos para carga de información de pagos en el Banco Central de cuentas TR, Amberes, Elevate y Humanidad a proveedores Locales y del Exterior al igual que	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructivo del usuario del generador de pagos del SPI-SP.</li> <li>• Normativas del Ministerio de Finanzas y del Banco Central del Ecuador.</li> <li>• Manual de Operaciones para el usuario del Sistema de Estructuras de datos del Banco Central del Ecuador – EDA</li> <li>• Ofimática</li> </ul>

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

LÍDER FINANCIERO CONTABLE

transferencias entre cuentas de la institución.	
---	--

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Credibilidad técnica:</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</p>	A	<p>Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente.</p> <p>Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.</p>
<p><b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	A	<p>Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes.</p> <p>Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.</p>

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

LÍDER FINANCIERO CONTABLE

<p><b>Pensamiento estratégico:</b> Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.</p>	<p>B</p>	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, y considerar las oportunidades que ofrece el contexto.</p> <p>Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto.</p> <p>Capacidad para comprender que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas es que se reflejen de manera positiva en el resultado corporativo.</p>
<p><b>Temple y Dinamismo:</b> Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.</p>
<p><b>Perseverancia en la consecución de objetivos:</b> Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.</p>

Versión: 1, 18/oct/2022



**CARGO: ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	28/sep/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
28/sep/2022	Lilia Peralta V.	Boris Coallar D.	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

## ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

REPORTA A: Líder Financiero

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Participar en los procesos de control, legalidad, veracidad de la documentación de soporte para la emisión de las respectivas certificaciones y disponibilidades presupuestarias en base a la verificación y análisis de espacios presupuestarios, de conformidad con el presupuesto general de la empresa aprobado por el Directorio.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	TOTAL
Revisar y controlar la legalidad, veracidad y conformidad de la documentación de soporte para realizar los pagos.	5	3	3	45
Elaborar y liquidar certificaciones y disponibilidades presupuestarias en base a la verificación y análisis de espacios presupuestario.	3	3	3	27
Llevar el control de registros de número de certificaciones presupuestarias emitidas y su archivo por proyectos.	3	3	1	9
Generar informes de ejecución presupuestaria.	2	2	3	12

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Revisar y actualizar los reportes presupuestarios de ingreso y gasto institucional, así como de proyectos para entrega mensual al Ministerio de Finanzas.	3	3	2	18
Liquidar los viáticos del personal.	2	3	2	12
Arquear la caja chica.	2	3	2	12
Actualizar formatos de pagos.	1	3	2	6
Elaborar oficios y memos del departamento financiero.	3	2	2	12
Administrar las órdenes de compra asignadas de procesos que se generen en la empresa EUS-EP.	2	3	2	12

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE*CM*F$

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Contador Público Auditor, CPA / Economista/ Ing. Comercial o carreras afines

**EXPERIENCIA:** Un año en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Con todo el personal de la Organización y con los directores de las unidades de servicio a cargo de la empresa.

**Externas:** Contraloría General del Estado, Auditoría Externa, Universidad de Cuenca, Proveedores, Clientes, etc.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Revisar y Controlar la legalidad, veracidad y conformidad de la documentación de soporte para realizar el pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>• Ley de Orgánica Nacional de Contratación Pública.</li> <li>• Reglamento de Régimen Tributario Interno LRTI</li> <li>• Instructivo para Certificaciones Presupuestarias.</li> <li>• Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</li> <li>• Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP.</li> <li>• Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.</li> <li>• Instructivo para el manejo de Caja Chica del Sector Publico.</li> <li>• Ofimática</li> </ul>

Versión: 1, 18/oct/2022



ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

<p>Seleccionar la información financiera para la emisión de las respectivas certificaciones y disponibilidad presupuestaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>• LRTI</li> <li>• Instructivo para Certificaciones Presupuestarias.</li> <li>• Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</li> <li>• Instructivo para el uso del enlace presupuestario contable.</li> <li>• Instructivo para el manejo de Caja Chica del Sector Publico.</li> <li>• Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP.</li> <li>• Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.</li> <li>• Ofimática</li> </ul>
<p>Elaborar y Liquidar certificaciones y disponibilidades presupuestarias en base a la verificación y análisis de espacios presupuestario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificador Presupuestario del ME</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>• LRTI</li> <li>• Instructivo para el manejo de Caja Chica del Sector Publico.</li> <li>• Instructivo para Certificaciones Presupuestarias.</li> <li>• Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</li> <li>• Instructivo para el uso del enlace presupuestario contable.</li> <li>• Ofimática</li> </ul>
<p>Generar informes de ejecución presupuestaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Instructivo para Certificaciones Presupuestarias.</li> <li>• Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</li> <li>• Instructivo para el uso del enlace presupuestario contable.</li> <li>• Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP.</li> <li>• Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.</li> <li>• Instructivo para el manejo de Caja Chica del Sector Publico.</li> <li>• Ofimática</li> </ul>

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

<p>Revisar y actualizar los reportes presupuestarios de ingreso y gasto institucional, así como de proyectos para entrega mensual al Ministerio de Finanzas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presupuesto Anual Aprobado por el Directorio EUS-EP</li> <li>● Matemáticas</li> <li>● Políticas Contable EUS-EP.</li> <li>● Instructivo para Certificaciones Presupuestarias.</li> <li>● Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</li> <li>● Instructivo para el uso del enlace presupuestario contable.</li> <li>● Instructivo para el manejo de Caja Chica del Sector Publico.</li> <li>● Ofimática</li> </ul>
--	--

COMPETENCIAS ESPECÍFICA DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Credibilidad técnica:</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</p>	C	<p>Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas.</p> <p>Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad.</p> <p>Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e <u>idoneidad-técnicas</u> y se inclinen a consultarlo.</p>
<p><b>Pensamiento conceptual:</b> Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución.</p>	C	<p>Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir modelos, incluso en situaciones difíciles.</p> <p>Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>

Versión: 1, 18/oct/2022



ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.		
<b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	C	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.
<b>Compromiso con la calidad de trabajo:</b> Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados.  Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	C	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad.  Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. También, ser un referente en su área de actuación por su compromiso con la calidad de trabajo.

Versión: 1, 18/oct/2022



**CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO 2**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	28/sep/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
28/sep/2022	Lilia Peralta V.	Boris Cevallos D.	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

## ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO 2

REPORTA A: Líder Financiero

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Participar en los procesos para los registros contables, su control y reporte, mantener actualizadas las obligaciones de seguridad social y dar soporte a la Unidad de Talento Humano en el cálculo de roles de pago, cálculo de beneficios sociales, y liquidación de haberes.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Revisar, controlar y conciliar cada una de las cuentas contables: bancos, inventarios, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, anticipo a clientes, o a proveedores, impuestos, cuentas de proyectos, etc.	3	3	3	27
Preparar información y cuadro de cuentas para elaborar las declaraciones mensuales y anuales de los anexos del IVA y de impuestos.	2	3	3	18
Contabilizar los débitos y créditos de los estados de cuenta bancarias.	5	3	2	30

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

Registrar y cuadrar las ventas al contado, con tarjetas de crédito, o cualquier otro medio de pago y elaborar reportes.	5	3	3	45
Descargar los consumos de insumos en el Kárdex de las bodegas de la Empresa y elaborar los registros contables correspondientes.	2	3	3	18
Receptar y revisar los cierres de cajas recaudadoras y preparar los depósitos.	5	3	2	30
Crear y actualizar la cartera de servicios y PVP.	2	3	2	12
Facturar los servicios generados por los diferentes proyectos y talleres que mantiene la empresa.	2	3	2	12
Revisar, supervisar y controlar los cuadros de caja chica.	3	2	2	12
Apoyar en el control previo y registros contables del proceso de roles de pago.	2	3	2	12
Elaborar la nómina y beneficios sociales, para el pago de haberes.	2	3	2	12
Manejar y monitorear los Portales IESS y MRL.	4	3	1	12
Ingresar la información al MRL de décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo del personal contratado bajo la modalidad de Código del Trabajo.	1	2	2	4
Administrar las órdenes de compra asignadas de procesos que se generen en la empresa EUS-EP.	2	3	2	12

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE * CM * F$

### 3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Contador Público Auditor, CPA o cursando últimos años de estudios en carreras afines

**EXPERIENCIA:** Un año en labores afines.

#### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

**Internas:** Líder Financiero Contable, responsables de los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas:** Clientes y proveedores relacionados con las funciones asignadas.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Revisar, controlar y conciliar cada una de las	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>Ley de Orgánica Nacional de Contratación Pública.</li> </ul>

Versión: 1, 18/oct/2022



ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO 2

<p>cuentas contables: bancos, inventarios, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, anticipo a clientes, o a proveedores, impuestos, cuentas de proyectos, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de Régimen Tributario Interno LRTI</li> <li>• Instructivo para Certificaciones Presupuestarias.</li> <li>• Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</li> <li>• Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP.</li> <li>• Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.</li> <li>• Ofimática</li> </ul>
<p>Preparar información y cuadro de cuentas para elaborar las declaraciones mensuales y anuales de los anexos del IVA y de impuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Clasificador Presupuestario del ME</li> <li>• Presupuesto Anual Aprobado por el Directorio EUS-EP</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>• LRTI</li> <li>• Instructivo para Certificaciones Presupuestarias.</li> <li>• Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</li> <li>• Instructivo para el uso del enlace presupuestario contable.</li> <li>• Ofimática</li> </ul>
<p>Contabilizar los débitos y créditos de los estados de cuenta bancarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificador Presupuestario del ME</li> <li>• Presupuesto Anual Aprobado por el Directorio EUS-EP</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>• LRTI</li> <li>• Instructivo para Certificaciones Presupuestarias.</li> <li>• Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</li> <li>• Instructivo para el uso del enlace presupuestario contable.</li> <li>• Ofimática</li> </ul>
<p>Registrar y cuadrar las ventas al contado, con tarjetas de crédito, o cualquier otro medio de pago y elaborar reportes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Instructivo para el uso del enlace presupuestario contable.</li> <li>• Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP.</li> <li>• Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.</li> <li>• Normativas del Ministerio de Finanzas y del Banco Central del Ecuador.</li> <li>• Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP.</li> <li>• Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.</li> <li>• Código del Trabajo</li> <li>• Aplicativos de oficina (Word, Excel)</li> </ul>
<p>Receptar y revisar los cierres de cajas recaudadoras y preparar los depósitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>• Instructivo para el manejo de Caja Chica del Sector Público.</li> <li>• Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno LORTI.</li> <li>• Reglamento de Régimen Tributario Interno LRTI.</li> <li>• Aplicativos de oficina (Word, Excel)</li> </ul>

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

COMPETENCIA ESPECÍFICAS del cargo	GRADO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Credibilidad técnica:</b></p> <p>Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</p>	D	<p>Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender.</p> <p>Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.</p>
<p><b>Pensamiento conceptual:</b></p> <p>Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución.</p> <p>Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p> <p><b>Comunicación:</b></p> <p>Capacidad de escuchar, hacer preguntas expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>	D	<p>Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento inductivo o conceptual que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>
<p><b>Comunicación eficaz:</b></p> <p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales</p>	D	<p>Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible.</p> <p>Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.</p>

Versión: 1, 18/oct/2022



e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.		
<b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	C	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.
<b>Pensamiento estratégico:</b> Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.	D	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.
<b>Colaboración:</b> Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.
<b>Compromiso:</b> Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.	D	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.

Versión: 1, 18/oct/2022



<p>Compromiso con la calidad de trabajo: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados.</p> <p>Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>	<p>D</p>	<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo.</p> <p>Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.</p>
<p><b>Ética:</b> Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.</p> <p>Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.</p>	<p>D</p>	<p>Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización. Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.</p>

**CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO 1**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	28/sep/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
28/sep/2022	Lilia Peralta V.	Boris Cevallos D.	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

## ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO 1

REPORTA A: Líder Financiero  
SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Participar en los procesos para el registro, control y verificación de los ingresos y egresos financieros de la Empresa.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	TOTAL
Realizar el registro contable de diferentes tipos de compromisos y obligaciones de la empresa (facturas, liquidaciones de compra, retenciones, etc.).	5	3	3	45
Consolidar, revisar y verificar que las facturas se encuentren debidamente legalizadas.	5	2	2	20
Brindar soporte en el análisis de cuentas contables y saldos a nivel de auxiliares y en ajuste de las mismas.	2	3	3	18
Realizar el control previo al devengado, en el marco de la normativa legal, de los procesos de adquisición de bienes o servicios y remuneraciones, que contengan la documentación habilitante y pertinente.	4	3	3	36
Brindar soporte en la elaboración de las conciliaciones bancarias y asientos de diario correspondientes.	2	2	2	8
Brindar soporte en revisión de cierres de cajas recaudadoras y preparación de depósitos.	1	2	2	4
Brindar soporte en la revisión, supervisión y control de cuadros de cajas chicas que no esten bajo su custodia.	1	2	2	4
Facturar los servicios generados por los diferentes proyectos.	2	3	2	12
Administrar el fondo rotativo de caja chica asignado.	5	2	2	20

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO 1

Mantener el archivo de todos los documentos de soporte de los registros contables generados en el departamento financiero.	5	3	1	15
Administrar las órdenes de compra asignadas de procesos que se generen en la empresa EUS-EP.	2	3	2	12

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE*CM*F$

3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Contador Público Auditor, CPA; Ingeniero en Contabilidad y Auditoría o carreras afines, de tercer nivel.

**EXPERIENCIA:** Un año en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Líder Financiero Contable, responsables de los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas:** Clientes y proveedores relacionados con las funciones asignadas.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Mantener el archivo de todos los documentos de soporte de los registros contables generados en el departamento financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.</li> <li>• Ley Orgánica Nacional de Contratación Pública.</li> <li>• Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP.</li> <li>• Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.</li> <li>• Ley de Régimen Tributario Interno LRTI.</li> <li>• Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.</li> <li>• Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>• Manual de archivo y gestión documental del MEF.</li> <li>• Instructivo para Certificaciones Presupuestarias del MEF.</li> <li>• Normativas del Ministerio de Finanzas y del Banco Central del Ecuador.</li> <li>• Ofimática.</li> <li>• Contabilidad.</li> <li>• Matemáticas.</li> <li>• Clasificador Presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas.</li> <li>• Presupuesto anual aprobado por el Directorio EUS-EP.</li> <li>• Instructivo para el uso del enlace presupuestario contable del MEF.</li> <li>• Instructivo para el manejo de caja chica del sector público.</li> </ul>
Administrar el fondo rotativo de caja chica asignado.	
Realizar el control previo al devengado, en el marco de la normativa legal, de los procesos de adquisición de bienes o servicios y remuneraciones, que contengan la documentación habilitante y pertinente.	
Consolidar, revisar y verificar que las facturas se encuentren debidamente legalizadas.	
Realizar el registro contable de diferentes tipos de compromisos y obligaciones de la empresa (facturas, liquidaciones de compra, retenciones, etc.).	

COMPETENCIA ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<b>Credibilidad técnica:</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos	D	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con

Versión: 1, 18/oct/2022



conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.		su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.
<b>Pensamiento conceptual:</b> Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	D	Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento inductivo o conceptual que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
<b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	C	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.
<b>Compromiso con la calidad de trabajo:</b> Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	D	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.

**CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y DE FACTURACIÓN**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	28/sep/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
28/sep/2022	Lilia Peralta V.	Boris Corrales D.	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y DE FACTURACIÓN



**REPORTA A:** Líder Financiero Contable

**SUPERVISA A:** N/A

**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Contribuir con los procesos y procedimientos administrativos, contables y financieros, con el fin de brindar información contable comprensible, útil, pertinente, confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

**2. MATRIZ DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES	FR	CE	CM	TOTAL
Realizar la facturación en las unidades de negocio de la empresa.	5	3	2	30
Cumplir con las funciones de caja, tesorería y depósitos bancarios en las cuentas designadas que mantiene la EUS-EP.	5	3	2	30
Atender e informar a los usuarios sobre los productos y servicios ofertados.	5	2	2	20
Registrar y controlar la caja chica asignada.	4	2	2	16

Versión: 1, 38/oct/2022

**UCUENCA**

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE*CM*F$

### 3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Tecnólogo Superior en Contabilidad, Contador Público Auditor, CPA Economista/ Ing. Comercial o carreras afines

**EXPERIENCIA:** Un año en labores afines.

#### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

**Internas:** Líder Financiero Contable, responsables de los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas:** Clientes relacionadas con las funciones asignadas

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Realizar la facturación en las unidades de negocio de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Régimen Tributario Interno LRTI</li> <li>• Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP.</li> <li>• Reglamento de comprobantes de venta.</li> <li>• Ofimática</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>
Cumplir con las funciones de caja, tesorería y depósitos bancarios en las cuentas designadas que mantiene la EUS-EP.	
Atender e informar a los usuarios sobre los productos y servicios ofertados.	
Registrar y controlar la caja chica asignada.	

COMPETENCIA ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Credibilidad técnica:</b></p> <p>Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</p>	D	<p>Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender.</p> <p>Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.</p>

Versión: 1, 18/oct/2022



<p><b>Pensamiento conceptual:</b></p> <p>Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución.</p> <p>Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<p>D</p>	<p>Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento inductivo o conceptual que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>
<p><b>Compromiso con la calidad de trabajo:</b></p> <p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados.</p> <p>Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>	<p>D</p>	<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo.</p> <p>Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.</p>

GERENTE

**CARGO: GERENTE**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	28/sep/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
28/sep/2022	Eduardo Borrero.	Boris <del>Cajal</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

## GERENTE

REPORTA A: Directorio.

SUPERVISA A: a todo el personal de la Empresa Universitaria de Salud EP EUS-EP

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Planificar, dirigir y controlar la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa de la empresa. Ejercer la representación legal y extrajudicial de la empresa. Velar por su eficiencia e informar al directorio sobre los resultados de la gestión; aplicación de las políticas; los resultados, planes, proyectos y presupuestos en ejecución y por ejecutarse.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Preparar y ejecutar el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública.	5	5	5	125
Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas.	5	5	5	125

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

GERENTE

Nombrar, contratar, evaluar y sustituir al talento humano respetando la normativa aplicable.	3	5	5	75
Presentar al Directorio el desempeño de la empresa pública y los estados financieros.	3	5	5	75
Aprobar y velar por el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC) y sus reformas.	3	5	3	45
Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos.	1	5	5	25
Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio y sus administradores.	1	5	5	25
Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio.	1	5	5	25

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE \cdot CM \cdot F$

**3. PERFIL DEL CARGO**

**FORMACIÓN:** Tercer nivel o superior en administración de empresas, gestión de proyectos o carreras afines; preferiblemente con estudios de posgrado en áreas afines a la gestión empresarial.

**EXPERIENCIA:** 5 Años en cargos gerenciales, directivos o de responsabilidad similar.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Con todo el personal de la empresa.

**Externas:** Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca; Rectorado y Vicerrectorados; Directorio de la EUS-EP; Consejos Administrativos de las Facultades; Decanos y Vicedecanos; Directores de Escuela; Docentes y Técnicos Docentes de las facultades relacionadas con ciencias de la salud; Aliados estratégicos; Consultores y asesores externos; proveedores; clientes; empresas relacionadas. Entes de control internos y externos, conforme a la Ley; Instituciones del Sistema Financiero Nacional e internacional.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Preparar y ejecutar el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno jurídico del sector público</li> <li>• Administración Pública</li> <li>• Planificación Estratégica</li> <li>• Control de Gestión</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Análisis Financiero</li> <li>• Política Financiera</li> </ul>
Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las	

Versión: 1, 18/oct/2022

GERENTE

necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de gestión</li> <li>• Administración de Contratos</li> <li>• Gestión por Proyectos</li> <li>• Gestión de Portafolio de Proyectos</li> <li>• Gestión de Riesgos</li> <li>• Planificación Operativa</li> <li>• Marketing</li> </ul>
Nombrar, contratar, evaluar y sustituir al talento humano respetando la normativa aplicable.	
Presentar al Directorio el desempeño de la empresa pública y los estados financieros.	
Aprobar y velar por el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC) y sus reformas.	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Empresarial:</b></p> <p>Capacidad para transformar su gestión o un área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovecharlo como una oportunidad, y guiar en este sentido tanto su accionar como el de otros, con iniciativa y habilidad para los negocios.</p> <p>Implica vivir y sentir la actividad empresarial y constituirse en un promotor de ella.</p>	A	<p>Capacidad para transformar una actividad de baja rentabilidad en otra de mayor rendimiento anticipándose a otros por su conocimiento, visión y calidad de sus decisiones, y, al mismo tiempo, realizar un adecuado análisis de las variables económicas, de mercado y de negocios, descubrir oportunidades aun donde otros no las ven y ponerlas en práctica, y fijar políticas y estrategias organizacionales relacionadas. Capacidad para buscar el cambio y responder a él con éxito, y guiar a la organización en esa dirección, visualizar las situaciones nuevas y/o cambiantes para luego transformarlas en oportunidades para su empresa. Implica ser un referente en el mercado y en su organización por su calidad de <b>empresarial</b>.</p>

GERENTE

<p><b>Pensamiento estratégico y sistémico:</b></p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.</p>
<p><b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación</p>
<p><b>Liderazgo con el ejemplo:</b> Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores. Capacidad para promover que cada uno de los máximos directivos de la organización se transforme en un ejemplo para sus respectivos equipos en materia de liderazgo, y sea promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado y la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.</p>

GERENTE

<p><b>Orientación a los resultados con calidad:</b></p> <p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.</p>
<p><b>Temple y Dinamismo:</b></p> <p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización.</p> <p>Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.</p>

SUBGERENTE

**CARGO: SUBGERENTE**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	28/sep/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
28/sep/2022	Eduardo Borrero.	Boris <del>Cajal</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

## SUBGERENTE

**REPORTA A:** Gerente General**SUPERVISA A:** Gestor de Programas, Gestor de Proyectos.**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Asesorar y colaborar con el Gerente General en las actividades relacionadas con la gestión empresarial; cumplir las labores de Gerente General Subrogante, cuando así sea requerido.

Desarrollar, conjuntamente con el Gerente General los planes estratégicos y el plan general de negocios de la EUS-EP, identificar, formular, dirigir y controlar programas y proyectos estratégicos, y sistemas de gestión de la calidad de la empresa; participar en la búsqueda de financiamiento para dichos proyectos.

**2. MATRIZ DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Asesorar y colaborar con el Gerente General en las actividades relacionadas con la gestión empresarial, económica, administrativa, financiera, comercial, técnica y operativa.	5	5	5	125
Desarrollar conjuntamente con la gerencia, el plan estratégico y el plan general de negocios de la EUS-EP, definir objetivos, metas, KPIs y controlar su desempeño periódicamente.	4	5	4	80

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

SUBGERENTE

Administrar convenios de importancia estratégica para la empresa.	4	5	5	100
Identificar, formular y gestionar proyectos de importancia estratégica para la empresa, desde la búsqueda de fuentes de financiamiento hasta su ejecución e implementación.	2	4	5	40
Planificar y diseñar los sistemas de gestión de la calidad de la empresa, supervisar y monitorear su cumplimiento y mejoramiento continuo.	2	4	5	40
Desarrollar conjuntamente con la gerencia nuevos servicios para la empresa con el propósito de generar nuevas fuentes de ingresos y de generación de excedentes para la EUS-EP.	2	4	5	40

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE * CM * F$

3. PERFIL DEL CARGO

**FORMACIÓN:** Tercer nivel o superior en administración de empresas, gestión de proyectos o carreras afines; preferiblemente con estudios de posgrado en áreas afines a la gestión empresarial.

**EXPERIENCIA:** 4 Años en cargos gerenciales, directivos o de responsabilidad similar.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

**Internas:** Directores de las unidades de servicio a cargo de la empresa.

**Externas:** Directorio de la EUS-EP, rectorado de la Universidad de Cuenca, Decanos y subdecanos y directores de escuela, docentes y técnicos docentes de las facultades relacionadas con ciencias de la salud de la UCUENCA. Aliados estratégicos; Consultores y asesores externos; proveedores; usuarios y clientes; bancos e instituciones financieras.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Asesorar y colaborar con el Gerente General en las actividades relacionadas con la gestión empresarial, económica, administrativa, financiera, comercial técnica y operativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Estratégica</li> <li>• Control de Gestión</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Análisis Financiero</li> <li>• Política Financiera</li> <li>• Administración Pública</li> <li>• Modelos de gestión</li> <li>• Administración de Contratos</li> <li>• Gestión por Proyectos</li> <li>• Gestión de Portafolio de Proyectos</li> <li>• Gestión de Riesgos</li> </ul>
Administrar convenios de importancia estratégica para la empresa.	
Desarrollar conjuntamente con la gerencia, el plan estratégico y el plan general de negocios de la	

Versión: 1, 18/oct/2022



SUBGERENTE

EUS-EP, definir objetivos, metas, KPIs y controlar su desempeño periódicamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Operativa</li> <li>• Marketing</li> <li>• Gestión de Calidad</li> <li>• Gestión por procesos</li> </ul>
Identificar, formular y gestionar proyectos de importancia estratégica para la empresa, desde la búsqueda de fuentes de financiamiento hasta su ejecución e implementación.	
Planificar y diseñar los sistemas de gestión de la calidad de la empresa, supervisar y monitorear su cumplimiento y mejoramiento continuo.	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<b>Pensamiento estratégico y sistémico:</b>	A	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.
<b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	A	Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción

Versión: 1, 18/oct/2022



SUBGERENTE

		alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación
<p><b>Liderazgo ejecutivo:</b></p> <p>Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.</p>	B	Capacidad para definir y comunicar la visión organizacional y generar a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. Capacidad para asumir el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorar su desempeño y lograr que estos alcancen sus respectivos objetivos organizacionales. Capacidad para brindar entrenamiento experto y formar a otros líderes y, al mismo tiempo, definir las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Implica constituirse en un referente interno y externo en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.
<p><b>Orientación a los resultados con calidad:</b></p> <p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.</p>	A	Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.
<p><b>Temple y Dinamismo:</b></p> <p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.</p>	A	Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.

Versión: 1, 18/oct/2022



GESTOR LEGAL



CARGO: GESTOR LEGAL

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	26/sep/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
26/sep/2022	Camila Bravo.	Boris Coellar	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

REPORTA A: Gerencia General

SUPERVISA A: N/A

**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Brindar apoyo administrativo y asesoramiento legal al Directorio, Gerencia General y a todas las Unidades Operativas y Administrativas; defender los intereses de la empresa como procurador en trámites judiciales y administrativos.

**2. MATRIZ DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Asesorar a los niveles directivos, ejecutivos, de la empresa en asuntos de carácter legal.	5	4	2	40
Analizar y revisar la documentación relacionada a los aspectos legales de bases, reglamentos, contratos, resoluciones de procesos de contratación pública, adjudicaciones y declaratorias de desierto y demás instrumentos en el área legal para precautelar los intereses de la empresa.	5	4	2	40
Coordinar y preparar las sesiones del Directorio de la Empresa.	2	2	1	4

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

GESTOR LEGAL

Elaborar escritos para acciones relacionadas a trámites, legales, judiciales y extrajudiciales de la empresa.	3	3	2	18
Elaborar convenios interinstitucionales y contratos.	5	3	2	30
Patrocinar legalmente en trámites administrativos cuyo actor o demandado sea la empresa.	1	4	4	16

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Doctor en Jurisprudencia, Abogado de los Tribunales del Ecuador .

**EXPERIENCIA:** 2 años, Leyes y Normativas del Sector Público, Derecho Administrativo; Asesoría Legal.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** directores, funcionarios, entes reguladores y proveedores y contratistas.

**Externas:** Directivos, funcionarios, contratistas, proveedores, público en general, Organismos de Control.

**PERFIL DE COMPETENCIAS GESTOR LEGAL**

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Asesorar a los niveles directivos, ejecutivos, de la empresa en asuntos de carácter legal.	Derecho Constitucional, Administrativo, Civil Laboral, Contratación Pública. LOSNCP. RLOSNCP.
Analizar y revisar la documentación relacionada a los aspectos legales de bases, reglamentos, contratos, resoluciones de procesos de contratación pública, adjudicaciones y declaratorias de desierto y demás instrumentos en el área legal para precautelar los intereses de la empresa.	Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado. Codificación del SERCOP. Normas de Control Interno. COA. Manual de Buenas Prácticas. Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público.
Elaborar escritos para acciones relacionadas a trámites, legales, judiciales y extrajudiciales de la empresa.	
Elaborar convenios interinstitucionales y contratos.	
Patrocinar legalmente en trámites administrativos cuyo actor o demandado sea la empresa.	

Versión: 1, 18/oct/2022



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Justicia:</b> Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.</p>	A	Capacidad para diseñar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. También, ser un referente en la organización y en el mercado por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.
<p><b>Influencia y Negociación:</b> Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.</p>	B	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
<p><b>Credibilidad Técnica:</b> capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos,</p>	A	Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un

Versión: 1, 18/oct/2022



GESTOR LEGAL

<p>generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización, capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.</p>		<p>alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.</p>
<p><b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	<p>B</p>	<p>Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.</p>
<p><b>Temple y Dinamismo:</b> Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.</p>

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

LÍDER LEGAL



CARGO: LÍDER LEGAL

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	30-dic-2022
Fecha de última actualización	03-ene-2023
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
03/ene/2023	Karina Machado	Boris Coellar	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

Versión: 1, 18/oct/2022

UCUENCA

**REPORTA A:** Gerencia General

**SUPERVISA A:** Gestor de Adquisiciones y Proveeduría.

**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Brindar apoyo jurídico y asesoramiento legal al Directorio, Gerencia General y a todas las Unidades Operativas y Administrativas de la empresa; defender los intereses de la empresa como procurador en trámites judiciales y administrativos.

**2. MATRIZ DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Asesorar a las autoridades y personal administrativo de la empresa sobre las soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión diaria.	5	4	4	80
Supervisar la elaboración de documentos, contratos, convenios y demás instrumentos jurídicos que interesen a la empresa de conformidad con la normativa legal vigente.	5	4	3	60
Coordinar la preparación de las sesiones del Directorio de la empresa.	2	3	3	18
Emitir los informes jurídicos que correspondan y que se requieran para cualquier proceso o trámite.	3	3	2	18

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

LÍDER LEGAL



Actuar como apoderado y/o procurador judicial, y representar a la empresa asumiendo su defensa, ante los jueces y tribunales de la República, así como ante cualquier autoridad judicial o administrativa, nacional o internacional respecto a demandas o trámites administrativos.	1	4	4	16
---	---	---	---	----

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente fórmula  $CE \cdot CM \cdot F$

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Doctor en Jurisprudencia, Abogado de los Tribunales del Ecuador .

**EXPERIENCIA:** 4 años, Leyes y Normativas del Sector Público, Derecho Administrativo; Asesoría Legal.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** servidores de la EUS EP

**Externas:** servidores de otras instituciones públicas, contratistas, proveedores de control, público en general.

**PERFIL DE COMPETENCIAS LÍDER LEGAL**

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Asesorar a las autoridades y personal administrativo de la empresa sobre las soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión diaria.	Derecho Constitucional, Administrativo, Civil Laboral, Contratación Pública. LOSNCP.
Supervisar la elaboración de documentos, contratos, convenios y demás instrumentos jurídicos que interesen a la empresa de conformidad con la normativa legal vigente.	RLOSNCP. Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado. Codificación del SERCOP. Normas de Control Interno.
Coordinar la preparación de las sesiones del Directorio de la empresa.	COA. Manual de Buenas Prácticas. Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público.
Emitir los informes jurídicos que correspondan y que se requieran para cualquier proceso o trámite.	
Actuar como apoderado y/o procurador judicial, y representar a la empresa asumiendo su defensa, ante los jueces y tribunales de la República, así como ante cualquier autoridad judicial o administrativa, nacional o internacional respecto a demandas o trámites administrativos.	

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
Influencia y Negociación	B	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
Credibilidad Técnica:	A	Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.
Pensamiento analítico:	B	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejas. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.
Temple y Dinamismo:	A	Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.

Versión: 1, 18/oct/2022

**UCUENCA**

**CARGO: GESTOR DE PROYECTOS**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	12/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
12/oct/2022	Natalia <del>Ludjaca</del>	Boris <del>Coallja</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

GESTOR DE PROYECTOS

GESTOR DE PROYECTOS

**REPORTA A:** Gerente General, Subgerente.

**SUPERVISA A:** Analista de Proyectos.

**1. PROPÓSITO DEL CARGO**

Planificar, coordinar y liquidar los proyectos en todas sus fases. Supervisar y dirigir al personal a cargo.

**2. MATRIZ DEL CARGO**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Minima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Supervisar y controlar la actualización de la información del proyecto: ingresos de recursos, tipo de proyecto, contacto con las partes interesadas, contratos, pagos, etc.	5	3	3	45
Planificar y diseñar el cronograma y supervisar la ejecución de actividades del proyecto: fechas establecidas, entregables, presupuesto, preparación de requerimiento para adquisición de insumos requeridos.	5	3	3	45
Aprobar y autorizar la información necesaria para asegurar el cumplimiento de los entregables, el presupuesto, pagos, requisitos para contratos, solicitudes de pago.	5	4	3	60

GESTOR DE PROYECTOS



Revisar la correcta ejecución de los ingresos y gastos con respecto al presupuesto, recibir y enviar los entregables al auspiciante de proyecto y reportar los cambios que se den en los proyectos.	5	4	3	60
Liquidar los proyectos en todas sus fases y etapas.	1	4	4	16

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE \cdot CM \cdot F$

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Ingeniero en administración de empresas, y/o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** 2 años en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Gerente General, Subgerente, Líder Financiero Contable, Líder Administrativo, Analista de Proyectos; responsables de todos los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas.** Aliados estratégicos; Consultores y asesores externos; proveedores nacionales e internacionales.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Revisar la correcta ejecución de los ingresos y gastos con respecto al presupuesto, recibir y enviar los entregables al auspiciante de proyecto y reportar los cambios que se den en los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por Proyectos</li> <li>• Administración Presupuestaria</li> <li>• Control Interno</li> </ul>
Aprobar y autorizar la información necesaria para asegurar el cumplimiento de los entregables, el presupuesto, pagos, requisitos para contratos, solicitudes de pago.	
Planificar y diseñar el cronograma y supervisar la ejecución de actividades del proyecto: fechas establecidas, entregables, presupuesto, preparación de requerimiento para adquisición de insumos requeridos.	
Supervisar y controlar la actualización de la información del proyecto: ingresos de recursos, tipo de proyecto, contacto con las partes interesadas, contratos, pagos, etc.	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Capacidad de planificación y de organización:</b></p> <p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	B	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>
<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b></p> <p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzos mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>	B	<p>Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales.</p> <p>Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p>
<p><b>Pensamiento analítico:</b></p> <p>Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	A	<p>Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.</p> <p>Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.</p>

GESTOR DE PROYECTOS

<p><b>Perseverancia en la consecución de objetivos:</b></p> <p>Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>	<p>B</p>	<p>Capacidad para dar un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás, y fomentar idéntica actitud en sus colaboradores. Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para constituirse en un ejemplo dentro de su área por mantener una conducta congruente con los valores de la empresa. Capacidad para construir relaciones cálidas, basadas en una conducta honesta y veraz.</p>
<p><b>Temple y dinamismo:</b></p> <p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.</p>

**CARGO: ANALISTA DE PROYECTOS 1**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	12/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
12/oct/2022	Natalia <del>Ludjaga</del>	Boris <del>Craja</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

## ANALISTA DE PROYECTOS 1

REPORTA A: GESTOR DE PROYECTOS

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Brindar apoyo operacional a los equipos de los proyectos en la preparación de requerimientos de compra, contacto con proveedores e investigadores; mantener actualizada y analizada la información de los proyectos y su control presupuestario.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Organizar y mantener actualizada la información del proyecto: ingresos de recursos, tipo de proyecto, contacto con las partes interesadas, contratos, pagos, etc.	5	2	3	30
Realizar el cronograma y hacer el seguimiento de la ejecución de actividades del proyecto: fechas establecidas, entregables, presupuesto, preparación de requerimientos para adquisición de insumos requeridos.	5	2	3	30
Preparar la información necesaria para asegurar el cumplimiento de los entregables, el presupuesto, pagos, requisitos para contratos, solicitudes de pago.	4	2	3	24

ANALISTA DE PROYECTOS 1

Reportar los ingresos y gastos con respecto al presupuesto, recibir y enviar los entregables al auspiciante de proyecto y reportar los cambios que se den en los proyectos.	4	2	3	24
Organizar los datos para los informes de cierre de los Proyectos.	1	3	3	9

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE \cdot CM \cdot F$

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Ingeniero en Administración de Empresas, o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** 1 año en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Gestor de Proyectos, responsables de los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas:** Aliados estratégicos; consultores y asesores externos; proveedores nacionales e internacionales.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Organizar y mantener actualizada la información del proyecto: ingresos de recursos, tipo de proyecto, contacto con las partes interesadas, contratos, pagos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por Proyectos.</li> <li>• Gestión de la calidad, gestión por procesos.</li> <li>• Administración Presupuestaria.</li> </ul>
Realizar el cronograma y hacer el seguimiento de la ejecución de actividades del proyecto: fechas establecidas, entregables, presupuesto, preparación de requerimiento para adquisición de insumos requeridos.	
Preparar la información necesaria para asegurar el cumplimiento de los entregables, el presupuesto, pagos, requisitos para contratos, solicitudes de pago.	
Reportar los ingresos y gastos con respecto al presupuesto, recibir y enviar los entregables al auspiciante de proyecto y reportar los cambios que se den en los proyectos.	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Capacidad de planificación y de organización:</b></p> <p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	C	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.</p>
<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b></p> <p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzos mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>	C	<p>Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p>
<p><b>Pensamiento analítico:</b></p> <p>Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	C	<p>Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.</p>
<p><b>Perseverancia en la consecución de objetivos:</b></p> <p>Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>	C	<p>Capacidad para implementar procedimientos para su sector tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes del mismo, para alcanzar la estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad entre sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.</p>

**CARGO: ANALISTA DE PROYECTOS 2**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	12/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
12/oct/2022	Natalia <del>Ludizaga</del>	Boris <del>Coallar</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

UCUENCA

## ANALISTA DE PROYECTOS 2

REPORTA A: GESTOR DE PROYECTOS

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Brindar apoyo operacional a los equipos de los proyectos en la preparación de requerimientos de compra, contacto con proveedores e investigadores; mantener actualizada la información de los proyectos y su control presupuestario.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Minima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Organizar y mantener actualizada la información del proyecto: ingresos de recursos, tipo de proyecto, contacto con las partes interesadas, contratos, pagos, etc.	5	3	3	45
Realizar el cronograma y hacer el seguimiento de la ejecución de actividades del proyecto: fechas establecidas, entregables, presupuesto, preparación de requerimiento para adquisición de insumos requeridos.	5	3	3	45
Preparar la información necesaria para asegurar el cumplimiento de los entregables, el presupuesto, pagos, requisitos para contratos, solicitudes de pago.	4	3	3	36

ANALISTA DE PROYECTOS 2

Reportar los ingresos y gastos con respecto al presupuesto, recibir y enviar los entregables al auspiciante de proyecto y reportar los cambios que se den en los proyectos.	4	3	3	36
Organizar los datos para los informes de cierre de los Proyectos.	1	3	3	9

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE \cdot CM \cdot F$

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Ingeniero en Administración de Empresas, o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** 1 año en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Gestor de Proyectos, responsables de los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas:** Aliados estratégicos; consultores y asesores externos; proveedores nacionales e internacionales.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Organizar y mantener actualizada la información del proyecto: ingresos de recursos, tipo de proyecto, contacto con las partes interesadas, contratos, pagos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por Proyectos</li> <li>• Gestión de la calidad, gestión por procesos</li> <li>• Administración Presupuestaria</li> </ul>
Realizar el cronograma y hacer el seguimiento de la ejecución de actividades del proyecto: fechas establecidas, entregables, presupuesto, preparación de requerimiento para adquisición de insumos requeridos.	
Preparar la información necesaria para asegurar el cumplimiento de los entregables, el presupuesto, pagos, requisitos para contratos, solicitudes de pago.	
Reportar los ingresos y gastos con respecto al presupuesto, recibir y enviar los entregables al auspiciante de proyecto y reportar los cambios que se den en los proyectos.	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
Capacidad de planificación y de organización:	C	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y

<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>		<p>definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>
<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzos mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>	<p>B</p>	<p>Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p>
<p><b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	<p>C</p>	<p>Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.</p>
<p><b>Perseverancia en la consecución de objetivos:</b> Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>	<p>D</p>	<p>Capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.</p>

## CARGO: ASISTENTE DE PROYECTOS 1

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	12/oct/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	Aprobado

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
12/oct/2022	Natalia <del>Ludjaga</del>	Boris <del>Cortija</del>	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

## ASISTENTE DE PROYECTOS 1

REPORTA A: GESTOR DE PROYECTOS Y ANALISTA DE PROYECTOS

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Brindar apoyo operacional en las actividades de los proyectos como: actualización, almacenamiento, recepción, preparación de documentación y asistencia en el procesamiento de la información, participación en los procesos de adquisición de bienes y/o servicios.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Minima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Recepción y revisión de la lista de chequeo de: documentos, informes, requisitos para contratación, etc. (Fechas, periodos de contratación, documentos actualizados)	4	2	2	16
Recopilar y preparar los datos para los cálculos y análisis respectivos, realizar memorandos, actas, borradores de informes, participar en la reuniones de los equipos de los proyectos.	5	2	3	30
Preparación del archivo digital de los documentos, informes, etc., de los diferentes proyectos para subir en la respectiva carpeta de la	5	2	3	30

ASISTENTE DE PROYECTOS 1

nube, mantener actualizado los enlaces de los documentos habilitantes en el listado maestro.				
Contacto con los médicos y/o los investigadores de los diferentes proyectos, para pedir actualización de datos, e informar si algún documento no ha pasado la revisión.	4	2	2	16
Participar en los procesos para adquisiciones de bienes y servicios como: Técnico no interviniente, administrador de la orden de compra, responsable de requerimiento, etc.	3	3	3	27

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE \cdot CM \cdot F$

3. PERFIL REQUERIDO

**FORMACIÓN:** Egresado o Tercer nivel de Administración de Empresas, o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** N/A

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Gestor de Proyectos, analista de proyectos, responsables de los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas:** Aliados estratégicos; consultores y asesores externos; proveedores nacionales e internacionales.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Preparar la información necesaria cálculo de pagos, actualizar la bases de datos de facturas emitidas por mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión por Proyectos.</li> <li>Gestión de la calidad, gestión por procesos.</li> </ul>
Organizar y mantener actualizada de forma digital en la nube la información del proyecto (documentos habilitantes de los proyectos, requerimientos, actas, facturas, todos los enlaces del listado maestro, etc.)	
Preparación de los borradores de documentación (memorandos, actas, informes, etc.) de los proyectos que se manejan.	
Participar en los procesos de adquisiciones de bienes y/o servicios de los proyectos (como técnico no interviniente, administrador de la orden de compra, responsable de requerimiento, etc.)	

## ASISTENTE DE PROYECTOS 1

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Capacidad de planificación y de organización:</b></p> <p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	D	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.
<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b></p> <p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzos mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>	C	Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.
<p><b>Pensamiento analítico:</b></p> <p>Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	D	Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.
<p><b>Perseverancia en la consecución de objetivos:</b></p> <p>Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>	D	Capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.

**CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	26/sap/2022
Fecha de última actualización	18/oct/2022
Estado del documento	En revisión

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
26/sap/2022	Karina Machado.	Boris Cealgar	01	Creación de Levantamiento de Perfiles

## ANALISTA DE TALENTO HUMANO

REPORTA A: Gerente General

SUPERVISA A: N/A

## 1. PROPÓSITO DEL CARGO

Ejecutar la aplicación de los subsistemas de talento humano, en base a la normativa legal vigente, garantizando la adecuada asignación del personal y garantizando su desarrollo.

## 2. MATRIZ DEL CARGO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES HABITUALES	FR	CE	CM	TOTAL
Gestionar el proceso de selección y contratación de personal.	2	3	3	18
Controlar y supervisar el ingreso y asistencia del personal a la empresa.	5	2	2	20
Elaborar informes técnicos de personal.	1	2	2	4
Ejecutar la evaluación de desempeño, capacitación, descripción y valoración de puestos.	1	3	3	9
Proponer y preparar convenios de prácticas pre profesionales.	1	3	3	9
Administrar y gestionar los expedientes del personal.	2	3	2	12

ANALISTA DE TALENTO HUMANO

Registrar novedad en el portal del IESS y MRL.	2	3	2	12
Participar en los procesos para adquisiciones de bienes y servicios como: Técnico no interviniente, administrador de la orden de compra, responsable de requerimiento, etc.	3	3	3	27

NOTA: Para determinar el puntaje de actividades usamos la siguiente formula  $CE * CM * F$

**3. PERFIL REQUERIDO**

**FORMACIÓN:** Ingeniero en Administración de empresas; Psicología Laboral u Organizacional y/o carreras afines.

**EXPERIENCIA:** 2 años en labores afines.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

**Internas:** Gerente General, Subgerente y responsable de todos los procesos organizacionales relacionados con las funciones asignadas.

**Externas:** Entes de control externos conforme a la Ley y candidatos a desempeñar funciones en la empresa.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	CONOCIMIENTOS
Gestionar el proceso de selección y contratación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsistemas de Talento Humano.</li> <li>• Normativa Laboral.</li> <li>• Normas de control interno del MRL.</li> <li>• Ley Orgánica de Contratación Pública</li> <li>• Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP</li> <li>• Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP.</li> <li>• Código de Trabajo.</li> <li>• Manejo de portales IESS, MRL</li> <li>• Ofimática.</li> </ul>
Controlar y supervisar el ingreso y asistencia del personal a la empresa	
Administrar y gestionar los expedientes del personal.	
Registrar novedad en el portal del IESS y MRL.	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	GRADO	DESCRIPCIÓN
<b>Orientación a los resultados con calidad:</b> Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias	C	Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización

ANALISTA DE TALENTO HUMANO

de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.		sobre las labores propias y las de sus colaboradores.
<b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	C	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.
<b>Credibilidad Técnica:</b> Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.	B	Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.
<b>Relaciones Públicas:</b> Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.	C	Capacidad para lograr relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio empresarial y para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales.

## Anexo 4

### *Instructivo para la selección y contratación del personal*



## Instructivo para la Selección y Contratación del Personal

TH-ESP-0006-2022

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	
Fecha de última actualización	
Estado del documento	

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados

### 1. Objetivo del documento

Establecer el método de selección, contratación y evaluación del personal que labora en la empresa, con el fin de asegurar que este sea competente.

### 2. Responsable del instructivo

a. Analista de Talento Humano

### 3. Definiciones

**Cargo:** Función que ejecuta un individuo dentro de la organización.

**Perfil de Cargo:** Fuente de información básica para la selección, adiestramiento, actividades y necesidades de la empresa relacionada con la administración del recurso humano.

**Competencia:** Es el conjunto de conocimientos (saber saber); habilidades o destrezas (saber hacer) y Actitudes (saber ser)

**Reclutamiento:** Conjunto de procedimientos orientados a obtener candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

**Selección de Personal:** Es la acción de designar de entre los candidatos potenciales, al elegido para ocupar un cargo en la empresa buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

**Inducción:** Brindar información y conocimientos adecuados a fin de que el trabajador nuevo o aquel que obtuvo un cambio de puesto, pueda incorporarse a la fuerza laboral de manera óptima y con ello fortalecer su sentido de pertenencia a un grupo de trabajo.

**Evaluación de desempeño o competencias:** Proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo Herramienta que posibilita, medir y mejorar los resultados del recurso humano de la empresa.

### 4. Descripción

#### 4.1. Reclutamiento, selección y contratación de personal

##### 4.1.1. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento en la organización se ejecuta:

- a) El Jefe de Área gestiona ante la Gerencia General la aprobación de la contratación para cubrir una necesidad de personal, dicha petición debe ser plenamente justificada.
- b) Con la aprobación de la Gerencia General; se comunica al Analista de Talento Humano a fin de que coordine y gestione en base a los perfiles de cargo, la búsqueda de personal idóneo para cumplir la vacante solicitada.
- c) Los canales de reclutamiento podrán ser: base de datos de solicitudes de empleo presentadas, publicaciones por la prensa, petición a una compañía de selección de personalo recomendaciones internas - externas, entre otros.

- d) Gestión del Talento Humano receptorá la documentación necesaria a fin de verificar el cumplimiento de los requisitos de la organización para la función específica.

#### 4.1.2. Selección

- a) La selección inicia con un análisis que consiste en comparar el perfil de cargo aprobado vs la hoja de vida de los candidatos
- b) Con los preseleccionados se realizará una entrevista conjuntamente entre Talento Humano y el responsable de área o su delegado para evaluar la competencia del postulante y su nivel de adecuación al cargo.
- c) La entrevista por competencias aplicada puede complementarse con ejercicios o pruebas prácticas según sea el criterio.
- d) La Gerencia General conocerá una matriz que contiene la evaluación realizada al o los candidatos pre seleccionados que cumplen con los requisitos establecidos por la organización; documento que servirá de base para la aprobación gerencial para contratación.

#### 4.1.3. Contratación

- a) Aprobado el candidato por parte de la Gerencia General; Recursos Humanos procederá a la legalización de la situación del trabajador
- b) El tipo de contrato se registrá según la modalidad requerida y basado en el marco legal vigente
- c) Dentro del primer mes de trabajo; y especialmente en el caso del personal operativo se dotará de los elementos de protección personal y ropa de trabajo requeridos.

#### Documentación del trabajador

La carpeta individual del trabajador deberá contener por lo menos los siguientes documentos:

- a) Ficha de empleo con fotografía actualizada
- b) Ficha de actualización de datos (cada año a todo el personal y cuando la situación laboral o personal del trabajador se modifique)
- c) Matriz de selección
- d) Registro de Inducción
- e) Documentación que acredite su formación
- f) Documentos personales que acrediten su identidad, estado civil; cargas familiares si aplica

#### 4.1.4. Inducción

Esta es la formación que se le brinda al trabajador en su inicio en la organización y debe contemplar temas de políticas institucionales; habilidades y entrenamientos propios del cargo; temas en materia de sistema de gestión de calidad, entre otros. El proceso de Gestión del Talento Humano conjuntamente con los jefes de proceso involucrados coordinará la formación inicial del trabajador.

A continuación, se detallan las distintas fases:

- Inducción General que es brindada por Recursos Humanos sobre políticas y aspectos normativos y disciplinarios de la organización; socializando y entregando al nuevo miembro de la organización su perfil de cargo y más documentos que sean la guía para la relación laboral.
- Inducción que enfoca temas: de Seguridad y Salud Ocupacional y de gestión de la Calidad. Los temas a tratar buscan prevenir al trabajador ante eventos riesgosos, correcta utilización de equipos de protección personal; que hacer en casos emergentes; así como la dinámica empresarial; sus normativas; cuidados y políticas respecto de las normativas de calidad y comportamientos enfocados a mantener un estándar del trabajador enfocado a cumplir normativas vigentes y proteger el producto.
- Inducción Propia del Cargo adiestra al nuevo funcionario o trabajador en las tareas y responsabilidades de su cargo; le muestra el cómo y cuándo hacer.



## Anexo 6

### *Instructivo para la Evaluación del personal*



## Instructivo para la Evaluación del Personal

TH-ESP-0000-00

Registro del documento	
Versión	1
Fecha de creación	
Fecha de última actualización	
Estado del documento	

Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados

### 1. Objetivo del documento

Establecer el método de evaluación del personal que labora en la empresa, con el fin de asegurar que este sea competente.

### 2. Responsable del instructivo

a. Analista de Talento Humano

### 3. Definiciones

**Cargo:** Función que ejecuta un individuo dentro de la organización.

**Perfil de Cargo:** Fuente de información básica para la selección, adiestramiento, actividades y necesidades de la empresa relacionada con la administración del recurso humano.

**Competencia:** Es el conjunto de conocimientos (saber saber); habilidades o destrezas (saber hacer) y Actitudes (saber ser)

**Evaluación de desempeño o competencias:** Proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo Herramienta que posibilita, medir y mejorar los resultados del recurso humano de la empresa.

### 4. Descripción

**4.1. Evaluación de la eficacia de la formación.** - Es la verificación de los resultados del entrenamiento o la formación; misma que debe realizarse en tiempo real. El método aplicado dependerá si el evento lo llevó a cabo directamente la organización o un externo quien aplicará su propia metodología. En ambos casos se medirán dos resultados:

- o Cobertura (personal convocado vs personal que asistió) y
- o Eficacia (resultados medidos por las reacciones; a través del aprendizaje; y transferencia de comportamiento

**4.2. Evaluación de competencias.** - Esta herramienta de gestión de Talento Humano permite realizar de manera sistémica y periódica una estimación cuantitativa y cualitativa; sobre el grado de eficacia que desarrollan las personas al ejecutar su trabajo.

La competencia es entendida como la sumatoria de Conocimientos (saber – saber); Habilidades (saber hacer) y Actitudes (saber ser). Componentes indispensables para elevar tanto el nivel de desempeño como lograr armonía entre sus miembros para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### 4.3. Fases de la evaluación:

- a) Descripción del método. - define un método de trabajo aplicable (matriz aprobada)
- b) Medición o evaluación. - medición de resultados obtenidos del desempeño individual de la persona; sus habilidades diferenciadoras frente al cargo y la actitud frente a la organización y al entorno
- c) Plan de Mejora. - establecer las acciones a tomar para elevar el resultado de la evaluación.

**4.4. Objetivos de la Evaluación:**

- a) Modificar, estimular y / o reforzar las conductas de los funcionarios y trabajadores enfocados a mejorar el cumplimiento de objetivos institucionales
- b) Realizar una valoración individual del aporte de cada persona frente a los objetivos planteados
- c) Realizar un análisis de cargos para cerrar las brechas entre el perfil de cargo vs el funcionario

**4.5. Método de en la evaluación:**

La evaluación aplicada utiliza el método de escala que consiste en definir una serie de factores de evaluación; siguiendo una escala definida ya sea discreta o continua. Los factores pueden hacer referencia a los resultados del trabajo ya sea por cantidad o calidad; o por el cumplimiento de los objetivos, la actitud adoptada en el puesto o frente a las normas de la organización y las competencias demostradas.

Se requiere la participación del evaluado; compañero evaluador, Jefe Inmediato y Analista de Talento Humano.

Este método exige que se realice la evaluación en tiempo real con la participación en conjunto de Recursos Humanos; el jefe inmediato realizando la explicación de la metodología; puntuación y razón de ser de la misma. El documento matriz deberá contener las firmas de los participantes en la evaluación.

**4.6. Resultados de la evaluación:**

Gestión del Talento Humano deberá realizar un análisis respecto de la evaluación realizada; debiendo retroalimentar con sus resultados a:

1. El evaluado;
2. El Jefe inmediato del evaluado;
3. La Alta Dirección

**4.7. Plan de Mejora de competencias.** - Son las acciones aplicadas en base a los resultados:

- Para quienes obtengan 90% de eficacia o superior harán parte de programas de motivación y reconocimiento por parte de la institución quien definirá la mejor metodología aplicable según las políticas institucionales.
- Quienes obtengan entre 70% a 89% hacen parte del plan de mejora (capacitación, re inducción o formación) para elevar el nivel de desempeño; o modificar su actitud frente al cargo; que se medirán en la siguiente evaluación
- Quienes obtengan entre 50% a 69% entran a ser parte de un plan de intervención y seguimiento individual especial
- Aquellos que obtengan un resultado inferior al 49% estarán sujetos a un plan disciplinario inmediato y toma de acciones acorde a los antecedentes del trabajador.