FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ÉNFASIS EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

“ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO, BAJO UN ESQUEMA POR COMPETENCIAS. CASO EMPRESA HARSAJUDI S.A, MACHALA - ECUADOR”

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ÉNFASIS EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

AUTOR:

ARAUJO QUIMI DIONISIO PAUL

TUTOR:

MGS. YADIRA MARIUXI ARMAS ORTEGA

GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE 2017

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo primero a Dios por permitirme llegar hasta este momento de mi formación profesional. A mi familia en especial a mis padres, hermanos y abuelita por todo el cariño y apoyo incondicional que me han brindado durante todo el tiempo de estudio.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar mis estudios universitarios y poder convertirme en un profesional, a mi familia por todo el amor y apoyo incondicional que me han brindado durante toda mi carrera universitaria, a mis profesores por todos los conocimientos otorgados en estos 4 años de formación académica, a mi tutora de tesis, Mgs. Yadira Armas por todo su tiempo y dedicación.

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

"ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO, BAJO UN ESQUEMA POR COMPETENCIAS. CASO EMPRESA HARSAJUDI S.A, MACHALA - ECUADOR"

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: ARAUJO QUIMI DIONISIO PAUL

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 10 de Octubre del 2017

MGS. YADIRA MARIUXI ARMAS ORTEGA

TUTOR

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se basa en el análisis de los puestos de trabajo bajo un esquema por competencias dentro de la empresa Harsajudi S.A de la ciudad de Machala, la cual se dedica a la venta de combustibles de los tipos Diésel, Ecopaís y Súper para distintos automotores; esta empresa, presenta varios inconvenientes relacionados con la realización de las actividades por parte de los empleados que ocupan los cargo dentro de esta, situación que se ha dado por una inadecuada gestión por competencias, siendo así que para solucionarlo se han recopilado varios soportes teóricos que van desde las bases de la gestión del talento humano hasta la departamentalización y gestión por competencias, lo que se ha complementado con conocer la situación real de la empresa. Esto fue posible a través de un análisis de su historia, así como de la manera en la que se encuentra su personal, situación que fue posible mediante el desarrollo de una encuesta dirigida a sus empleados. Finalmente, se establecieron las acciones y estrategias más adecuadas para remediar la situación negativa de la entidad, pudiendo así generar un manual de funciones en el cual se establezcan las políticas necesarias para que la organización pueda volverse más eficiente por medio de la selección y colocación adecuada del personal que posee.

Palabras claves: recursos humanos, gestión del talento humano, descripción de puestos, diseño de perfiles, gestión por competencias

ABSTRACT

The present work is based on the analysis of the jobs under a scheme by competences within the company Harsajudi SA of the city of Machala, which is dedicated to the sale of fuels of the types Diesel, Ecopaís and Super for different automotive companies, this company has several drawbacks related to the accomplishment of the activities by the employees that occupy the positions within this one, situation that has been given by an inadequate management by competences, being that so to solve it several have been compiled theoretical bases ranging from the bases of the human talent management to the departmentalization and management by competencies, which has been complemented with knowing the real situation of the company, which was possible through an analysis of its history, as well as of the way in which its staff is, a situation that was possible through the development of a survey aimed at its employees. And finally, the most appropriate actions and strategies were established to remedy the negative situation of the entity, thus generating a manual of functions in which the necessary policies are established so that the organization can become more efficient through the selection and appropriate placement of the staff they own.

Keywords: human resources, human talent management, job description, profiling, competency management

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA II
AGRADECIMIENTOS III
CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL IV
RESUMEN V
ABSTRACT VI
ÍNDICE DE CONTENIDO VII
ÍNDICE DE FIGURAS X
ÍNDICE DE TABLAS XI
INTRODUCCIÓN 1
Antecedentes 1
Planteamiento del problema 2
Objetivo general 3
Objetivos específicos 3
Justificación 3
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO 6
1.1 Marco Contextual 6
1.1.1 Generalidades de la compañía Harsajudi S.A: 6
1.1.2 Misión de la compañía 7
1.1.3 Visión de la compañía 7
1.1.4 Valores 7
1.1.5 El sector de combustibles en el segmento automotriz 8
1.2 Fundamentos teóricos 8
1.2.1 El contexto histórico de la evolución en la gestión del talento humano 8

1.2.2 Cómo ha evolucionado el diseño de los puestos a lo largo del tiempo 9
1.2.3 Subsistemas del área de TTHH y su utilidad 11
1.2.4 El subproceso relacionado al diseño de los puestos y sus beneficios para las organizaciones 12
1.2.5 Diseño organizacional: departamentalización y tipos de organigramas 12
1.2.6 Análisis de puestos 14
1.2.7 Descripciones de puestos 15
1.2.8 Diseño de perfiles 17
1.2.9 Valoración de puestos 18
1.2.10 La gestión por competencias y su rol con los recursos humanos 19
1.2.11 Sistema de competencias y sus beneficios 22
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 25
2.1 Diseño y tipo de investigación 25
2.2 Métodos y enfoque 25
2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos 26
2.4 Universo y muestra 27
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN 30
3.1 Análisis de los resultados de la encuesta 30
3.2 Análisis de los resultados de la entrevista 41
3.3 Propuesta de solución 42
3.3.1 Diseño de un modelo de gestión por competencias 42
3.3.2 Objetivos de la propuesta 43
3.3.3 Políticas propuestas para la organización 43
3.3.4 Estructura organizacional propuesta 44

3.3.5 Perfil de cargos y funciones propuesto 46
3.3.6 Cronograma de ejecución 51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 52
Conclusiones 52
Recomendaciones 53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 54
ANEXOS 57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estación de servicios Harsajudi S.A. 7
Figura 2. **Evolución de la gestión del talento humano** 9
Figura 3. Tipos de organigramas 14
Figura 4. Esquematización diseño de perfiles..... 17
Figura 5. Gestión por competencias en los recursos humanos 20
Figura 6. **Tipos de competencias** 22
Figura 7. Esquematización de la metodología de la investigación..... 27
Figura 8. Años que labora en la compañía 30
Figura 9. Nivel de satisfacción 32
Figura 10. Personas que creen que sus habilidades sí son aprovechadas 33
Figura 11. Acciones que se han implementado para aprovechar su potencial..... 34
Figura 12. Problemas más frecuentes 35
Figura 13. Necesidad de aprovechar habilidades en otros puestos..... 36
Figura 14. Opinión para mejorar funciones 37
Figura 15. Conocimiento del esquema de competencias 38
Figura 16. Personas que están de acuerdo con la propuesta..... 39
Figura 17. Beneficios esperados..... 40
Figura 18. Organigrama estructural 45
Figura 19. Organigrama de posición..... 46
Figura 20. Cronograma de ejecución..... 51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Años que labora en la compañía..... 30
Tabla 2. Nivel de satisfacción 32
Tabla 3. Personas que creen que sus habilidades sí son aprovechadas 33
Tabla 4. Acciones que se han implementado para aprovechar su potencial 34
Tabla 5. Problemas más frecuentes 35
Tabla 6. Necesidad de aprovechar habilidades en otros puestos..... 36
Tabla 7. Opinión para mejorar funciones 37
Tabla 8. Conocimiento del esquema de competencias..... 38
Tabla 9. Personas que están de acuerdo con la propuesta..... 39
Tabla 10. Beneficios esperados..... 40
Tabla 11. Resultados de la entrevista..... 41
Tabla 12. Políticas recomendadas..... 43

INTRODUCCIÓN

Actualmente, se torna cada vez más evidente cómo diferentes tipos de organizaciones, pudiendo ser estas de tipo público o privado, adoptando modelos de competencia laboral dirigidos a conseguir con el mayor índice de efectividad las estrategias competitivas, así como el desarrollo acorde a las tendencias globales y los requerimientos del capital humano (Chiavenato, 1990).

Bajo este contexto, analizar los puestos de trabajo bajo el modelo de gestión por competencias en la empresa Harsajudi S.A. es de vital importancia porque se constituye en una herramienta básica para gestionar los recursos humanos dentro de la empresa y con ello conseguir los objetivos organizacionales, de la mano de colaboradores conocedores y comprometidos con la labor a ellos encomendada.

Abordar este tema de investigación es pertinente, ya que la empresa objeto de estudio no cuenta con un diseño de los cargos que dé soporte a los múltiples procesos que se deben manejar dentro del área de talento humano. Por tanto, ello podría constituirse en una desventaja para la organización, en un entorno donde las demandas del mercado exigen personal calificado y con pleno conocimiento de sus funciones, para alcanzar la mencionada competitividad y trascender con éxito en el tiempo.

Antecedentes

La empresa Harsajudi S.A. desarrolla sus actividades en la ciudad de Machala, donde se dedica a la comercialización de combustibles de tipo Ecopaís, Súper y Diésel, tanto para motocicletas como para vehículos automotores. Cuenta con aproximadamente 20 empleados y vende alrededor de 11.500 galones diarios; sin embargo actualmente la entidad presenta algunos problemas relacionados con el desarrollo de las actividades de varios puestos, lo que es atribuido a un inadecuado proceso de gestión por competencias debido a la constante queja de los

clientes y los errores que se evidencian durante el desarrollo de las actividades diarias; esta situación no ha sido solucionada y consecuentemente la empresa no ha generado una investigación que le permita fundamentar de manera óptima los cambios necesarios, llevándola a tomar decisiones sin la planificación del caso, mermando la optimización y el buen resultado de las actividades comerciales y la relación con el cliente.

Planteamiento del problema

Como se mencionó, la empresa no cuenta con un diseño de los perfiles de cargos; siendo estos, una herramienta elemental para varios procesos en el área de recursos humanos, es probable que no exista ninguna base para poder gestionar de manera idónea el talento dentro de la organización. Por ello, la investigación pretende reforzar este ámbito de modo que se pueda consolidar ciertos puntos que hoy en día no están claros para los colaboradores, en cuanto a la asignación de funciones.

Para llegar a una situación óptima es necesario diseñar un manual de perfiles y funciones de cargo, bajo un modelo de gestión por competencias que sea capaz de establecer una adecuada organización interna. Al momento, la empresa no cuenta con un documento que demuestre las funciones asignadas, motivo por el cual, esta investigación pretende formalizar este para el beneficio de todos los accionistas y colaboradores. Lo que se busca es que se pueda impulsar el desarrollo interno y que mejoren las condiciones de trabajo a través de una adecuada asignación de funciones.

Para lograr este cometido, será requerido plantear y ejecutar un análisis detallado de los puestos, indagando en la especificidad de tareas, obligaciones y funciones de cada colaborador, por lo que, dependiendo de la cantidad de empleados, se tornará sencillo o complejo el levantamiento

de perfiles, ya que se debe recurrir a ciertas fuentes que provee la organización, (Valera, 2013).

Objetivo general

Analizar los puestos de trabajo bajo un esquema por competencias, con el fin de mejorar los procesos de organización de funciones dentro de la empresa HARSAJUDI S.A.

Objetivos específicos

1. Identificar el fundamento teórico sobre la gestión del talento por competencias y la relevancia de los análisis de puestos en los procesos de organización de personal.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa objeto de estudio en cuanto a la organización de funciones del personal.
3. Proponer un manual de funciones y perfiles por competencias que sirvan de base para otros subsistemas del área de talento humano.

Justificación

La correcta distribución de funciones y perfiles dentro de una organización es importante porque permite obtener un manejo adecuado de las asignaciones entre los colaboradores; un perfil que sirva de insumo es clave para mejorar otros procesos dentro de la empresa, por ejemplo: selección, evaluaciones de desempeño, capacitaciones, planes de sucesión, programas de desarrollo, entre otros.

Tanto el manual de funciones como los perfiles de cargo producto de esta investigación permiten simplificar el factor tiempo en procesos de contratación y gestionar satisfactoriamente el capital humano, puesto que la intención es analizar y fortalecer la organización interna, permitiendo también con ello, aclarar las dudas de los colaboradores y a su vez controlar la carga laboral.

Además, la importancia de esta investigación radica en que la teoría de gestión por competencias es considerada como un aspecto clave para el desarrollo del talento humano hasta los tiempos actuales, por tanto, se convierte en una ventaja competitiva para la creación de mayor valor hacia los clientes, puesto que existe un dinamismo del recurso humano como pieza clave en los procesos operativos, ya sean primarios o de soporte.

En ese sentido, la investigación se alinea con los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017, especialmente en los objetivos 4, 9 y 10, ya que los beneficiarios de la propuesta serán los trabajadores de la compañía Harsajudi S.A., quienes podrán ver fortalecidas sus capacidades y potencialidades como ciudadanos, al ser valorados en base a sus competencias, permitiendo su crecimiento como profesionales y seres humanos, a diferencia de lo que ocurría anteriormente, donde las personas eran tratadas como un instrumento más dentro de la organización.

Mientras que con el objetivo 9 se exige condiciones dignas de trabajo en todas sus formas, en donde las empresas generen ambientes que permitan la realización de las labores de forma óptima, siendo remunerados en base a su conocimiento y su aporte hacia la compañía por cumplir las metas empresariales.

Finalmente, el objetivo 10 plantea una transformación de la matriz productiva, la misma que no sólo implica la tecnificación de bienes y servicios, sino que también propone el fortalecimiento del talento humano a través del desarrollo de una sociedad del conocimiento.

Se impulsa el conocimiento científico en los ecuatorianos para que sea utilizado a fin de mejorar la manera en que se ofrecen productos y servicios en el país, haciendo posible la creación de una economía sólida,

pero respetuosa de los derechos de los trabajadores, estando siempre por encima del capital.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Generalidades de la compañía Harsajudi S.A:

Harsajudi S.A. es una compañía ecuatoriana constituida en la ciudad de Machala, cuya actividad económica en la comercialización de todo tipo de combustibles para motos, vehículos livianos y vehículos pesados. Dentro del establecimiento se realiza la venta de gasolina súper, ecopaís y diésel, así como de ciertos lubricantes necesarios para vehículos livianos, principalmente.

La compañía se encuentra ubicada en el km 1.5 de la vía a la Primavera de la parroquia Jambelí, del cantón Machala, provincia de El Oro y su representante legal desde su creación es el Sr. Juan Dionisio Araujo Saldarriaga.

Es considerada como una de las estaciones de servicio más importantes de la ciudad de Machala, ya que se encuentra localizada y posicionada en una de las principales y estratégicas vías de la ciudad, esto hace que sea de fácil acceso vehicular, el mismo que permite servir a nuestros clientes que en su mayoría son del sector bananero y camaronero, principales fuentes de ingreso productivo de esta provincia.

Sin embargo, pese a su importante participación en el sector de los combustibles, internamente no cuenta con una estructura organizacional que permita el adecuado manejo de las funciones del personal, ante lo cual es necesario que se definan las bases estratégicas de la compañía para garantizar la venta de sus productos, bajo un recurso humano comprometido con la sociedad y el medio ambiente.

1.1.2 Misión de la compañía

Comercializar combustibles de excelente calidad para el sector automotriz, bajo el cumplimiento de normativas amigables con el medioambiente y comprometidos con la responsabilidad social.

1.1.3 Visión de la compañía

Ser líder en la venta de combustibles en la ciudad de Macha, enfocándose en la agregación de valor para nuestros clientes.

1.1.4 Valores

- Honestidad.
- Calidad.
- Garantía.
- Responsabilidad social y ambiental.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.
- Innovación.

Figura 1. Estación de servicios Harsajudi S.A.



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Harsajudi S.A.

1.1.5 El sector de combustibles en el segmento automotriz

Los combustibles son productos derivados de la refinación del petróleo. En el Ecuador provienen de la producción nacional y de las importaciones, las cuales son efectuadas por la empresa pública Petroecuador (EP Petroecuador), esta empresa abastece a las comercializadoras nacionales e internacionales autorizadas a través de sus terminales dentro y fuera del país.

Estas comercializadoras a su vez entregan el combustible a los distribuidores de manera que puedan llegar hacia el cliente final. Los combustibles más comercializados en el país por EP Petroecuador son: Diésel Premium, gasolina Extra, gasolina Súper, GLP, Fuel oil y Jet A1; estos son los requeridos para atender la demanda de los distintos segmentos del mercado como: el automotriz, industrial, eléctrico, naviero nacional, naviero internacional, petrolero, minero, doméstico, aéreo nacional, aéreo internacional y pesca artesanal (Ordoñez & Silva, 2015).

En el sector automotriz ecuatoriano se consumen tres tipos de combustibles: súper, extra o ecopaís y diésel (diésel Premium, diésel 1, diésel 2); De los tres tipos de combustible, en lo que respecta a la gasolina SUPER, sus ventas se han reducido en promedio en un 2.49% en relación al crecimiento anual; mientras que en el caso de la extra y el diésel han aumentado en un 6.25% y 3.55% respectivamente (Ordoñez & Silva, 2015).

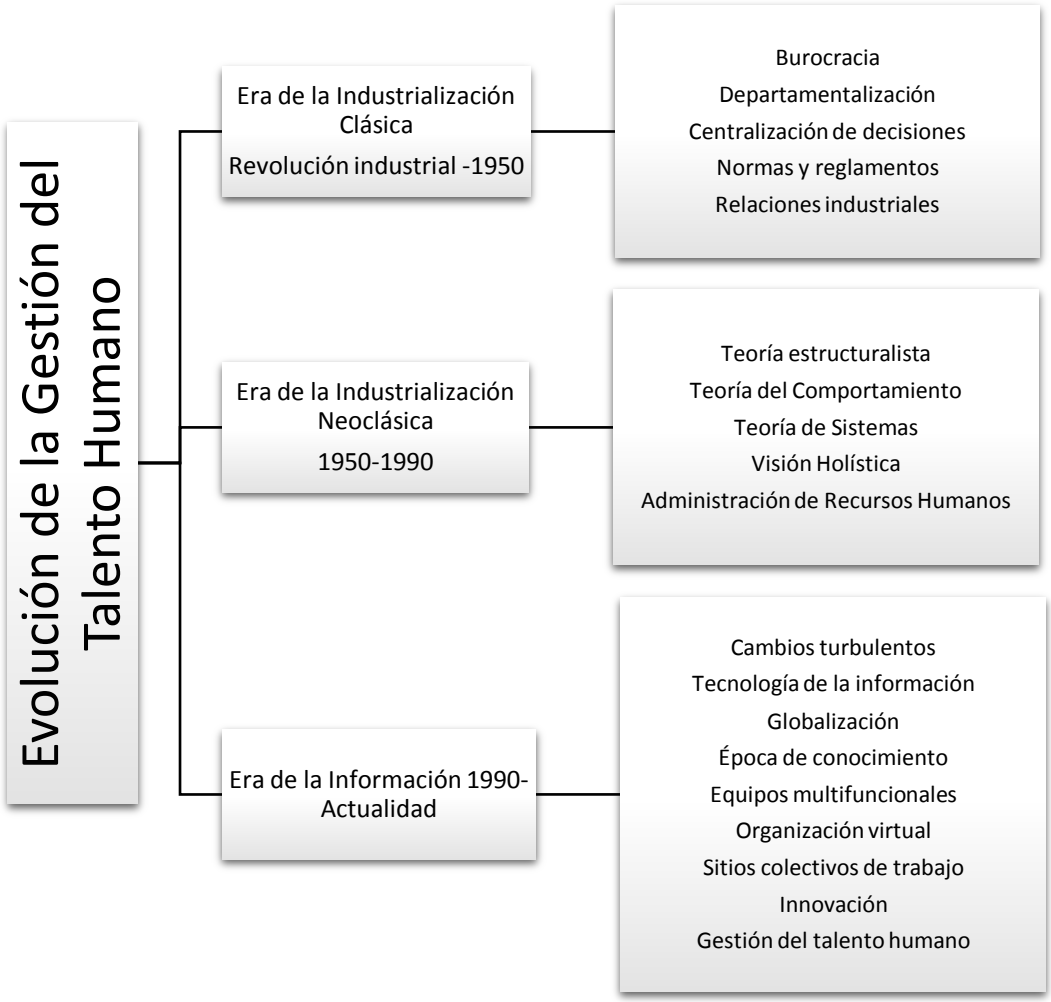
1.2 Fundamentos teóricos

1.2.1 El contexto histórico de la evolución en la gestión del talento humano

La gestión del talento humano ha pasado por varias etapas y a lo largo del tiempo se han roto diferentes paradigmas en relación al trato de las personas dentro de las organizaciones. Tal es así que, en la revolución

industrial, no existía una especificación para el desarrollo del personal; por lo que hasta la actualidad se promueve la innovación en este campo. La evolución histórica de la gestión del talento humano se presenta en la siguiente figura:

Figura 2. **Evolución de la gestión del talento humano**



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: (Gama, 1992).

1.2.2 Cómo ha evolucionado el diseño de los puestos a lo largo del tiempo

La función de personal surgió a finales del siglo XIX debido a las desigualdades de la Revolución Industrial y a causa de la pobreza en la que se encontraba gran parte de los trabajadores, es así que en Estados Unidos surgió el concepto previo al departamento de personal en 1912 y a

principios del siglo XX las organizaciones aumentaron la complejidad de sus estructuras, así como la dimensión de las mismas.

En lo concerniente a los puestos de trabajo, se buscó incrementar la productividad de las organizaciones, para lo cual se dio un mayor énfasis en la especialización y división del trabajo, predominando la atención en el trabajo y los movimientos requeridos en el tiempo estimado que posee una determinada tarea.

Uno de los problemas principales era la excesiva especialización de las labores que hacía que las tareas se tratasen en la repetición constante de un movimiento corto, lo cual generaba niveles bajos en cuanto a la motivación en el personal, así como monotonía, fatiga y absentismo (Gama, 1992).

Con el paso del tiempo, las teorías de recurso y talento humano fueron evolucionando, a tal punto que la visión y acción estratégica de las organizaciones se encuentran creciendo en la actualidad, gracias a la colaboración de los integrantes del proceso productivo, en el que cada uno aporta algún recurso a su disposición; en este caso, los empleados brindan sus capacidades, conocimientos y habilidades para el desarrollo ideal de la empresa.

De esta manera, el recurso humano es visto como un socio fundamental de las empresas, ya que aporta diversas cualidades como: conocimientos, capacidades indispensables, habilidades y la inteligencia, factor fundamental para la acertada toma de decisiones que permitan conseguir los objetivos generales de la institución. (Bailón, 2013).

Por todo esto el recurso humano se vuelve el capital intelectual de una organización, ocasionando el éxito en aquellas que lo saben explotar, tratando a sus integrantes como parte integral de la empresa y no

solamente como empleados que prestan sus servicios a cambio de un sueldo, sin dejar mayor aporte. (Chiavenato, 2009).

1.2.3 Subsistemas del área de TTHH y su utilidad

Chiavenato (1990) considera que los subsistemas que conforman al talento humano tienen la función de conseguir que las organizaciones cuenten con un personal altamente capacitado, considerándolo el pilar de las mismas, los cuales son los siguientes:

- **El reclutamiento:** Las empresas emplean varias herramientas en los procesos de selección, los cuales buscan atraer a los candidatos más idóneos para que formen parte de las empresas.
- **La selección:** Se ponen en práctica los primeros filtros en el proceso de búsqueda de nuevo personal, para lo cual se analizan los currículos y se selecciona el que cubra el perfil de manera idónea.
- **La contratación:** Es la etapa de los subsistemas en la que la organización decide si una persona debe o no ingresar a sus filas laborales, lo cual debe darse de acuerdo a las normativas legales vigentes.
- **Capacitación:** Se refiere al valor agregado con el que contará el trabajador por medio del recibimiento de capacitaciones que le otorgarán nuevos conocimientos que lo vuelvan una pieza de mayor importancia y valor en la organización.
- **Sueldos y salarios:** Se deben administrar de manera apropiada y entregar de manera cómoda los clientes los sueldos y remuneraciones más justas.
- **Seguridad y salud ocupacional:** Se refiere a la protección y bienestar del personal de una organización para que puedan desarrollar sus actividades de manera adecuada.

1.2.4 El subproceso relacionado al diseño de los puestos y sus beneficios para las organizaciones

El diseño de puestos de manera apropiada, es decir, de acuerdo a las características específicas de una organización permite que el desempeño en el área de trabajo mejore, lo que es posible al identificar los factores necesarios para afrontar y vencer los retos que pueden presentarse en distintos momentos (Cuesta, 1997). Los beneficios son presentados a continuación:

- Diseñar puestos actualizados de acuerdo a las nuevas tendencias de la gestión de los recursos humanos.
- Diseñar los puestos de acuerdo a las normas de control interno y contabilidad, proporcionando así una mayor seguridad en lo que corresponde al desarrollo de procesos.
- Cumplir con los requisitos que los organismos de control tengan en este tema.
- Una adecuada distribución de las cargas en la totalidad de los puestos que sirve para lograr un aprovechamiento más favorable.
- Establecimiento de planes de superación que satisfagan las distintas necesidades que poseen los individuos en cada cargo.
- Diseños flexibles que brinden la posibilidad de incorporar nuevas funciones a los cargos.

1.2.5 Diseño organizacional: departamentalización y tipos de organigramas

1.2.5.1 Departamentalización

La división o también llamada especialización del trabajo se refiere a la separación de una actividad compleja en sus componentes, esto con el objetivo de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de una actividad como un solo todo.

Debido a que ninguna persona puede psicológica o físicamente realizar todas las acciones que componen a la mayor parte de las actividades complejas, la división del trabajo genera distintas actividades simplificadas que pueden complementarse y aprenderse con una mayor rapidez; así también, se crean varios trabajos permitiendo a las personas seleccionar o ser seleccionados a distintas posiciones que se encuentren conformes a los talentos que poseen, así como a sus intereses (Laguens, 2015).

Según Laguens (2015) dentro de los criterios para efectuar una correcta departamentalización se encuentran los siguientes:

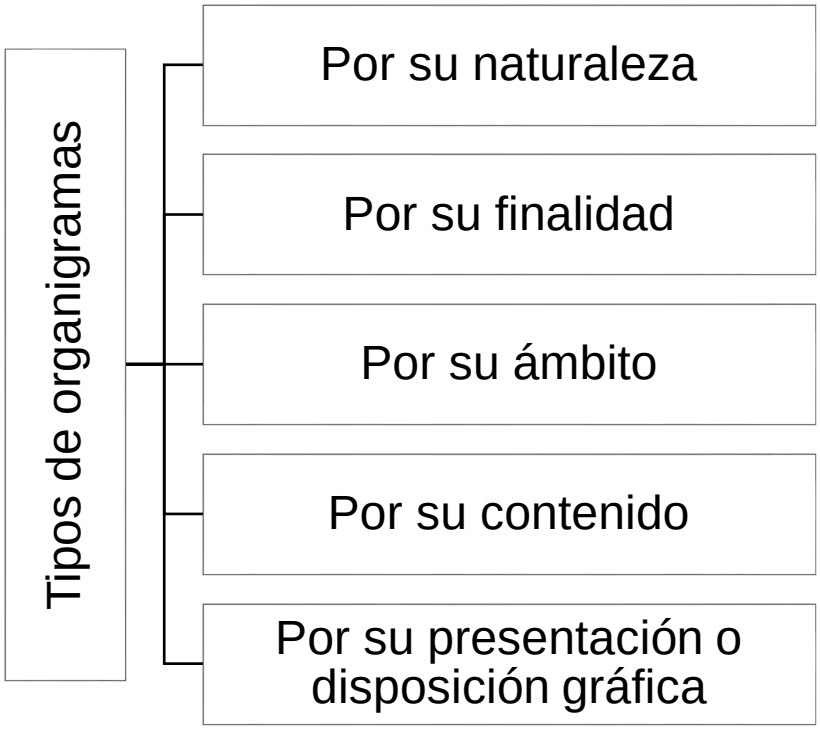
- **Funcional:** Todos los elementos de una organización que desarrollan una actividad se reúnen, es decir, esto en las áreas de ventas, mercadotecnia o producción.
- **Por producto o servicios:** Se deben agrupar las actividades que se relacionan con los productos o servicios similares entre sí, teniendo cada división una visión de negocio independiente, sin que esto indique que son otra empresa distinta, puesto que se encuentran en la obligación de reportar a la oficina central sus actividades.
- **Por territorio o área geográfica:** Se dividen por las áreas geográficas en las cuales se desempeña el personal, esto se usa cuando las actividades de la empresa se encuentran muy diversas como cuando los departamentos se realizan de manera independiente en distintas ciudades de un país.
- **Por cliente:** Se basa en los tipos de clientes, dividiéndose conforme a los distintos usos que los clientes dan a los productos, pudiendo ser estos por medio del departamento de productos de consumo o el departamento de productos industriales.
- **Por volumen de venta:** Se realiza una división de acuerdo con el volumen de las ventas que posee la organización, pudiendo ser por mayorista o departamento minorista.

- **Por segmento de mercado:** Se considera el poder adquisitivo que poseen los clientes.

1.2.5.2 Tipos de Organigramas

Los tipos de organigramas se dividen de acuerdo con las características que una organización requiere para mostrar tanto sus departamentos como sus recursos.

Figura 3. Tipos de organigramas



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: (Cruz, 2012)

1.2.6 Análisis de puestos

1.2.6.1 Definición

Analizar un puesto de trabajo se basa en identificar los requisitos que se necesitan para conseguir un adecuado desempeño en un determinado cargo, por lo que todo análisis de un puesto de trabajo necesita de varias fases que deben llevarse en orden para así lograr óptimos resultados (Fernández, 1995).

1.2.7 Descripciones de puestos

Una de las actividades trascendental en los procesos de reclutamiento es la descripción de los puestos de trabajo, siendo clave que antes de comenzar la búsqueda del candidato más propicio para las vacantes que se hayan identificado previamente y de acuerdo con las responsabilidades que posee.

Algunas posiciones laborales poseen funciones claramente definidas, lo que es común en el caso de los consultores de ventas, pero no en todos es de esta forma, por lo que resulta importante que se detallen las actividades relacionadas y los requisitos del puesto de trabajo, esto para lograr que la organización encuentre a la persona más idónea y a su vez el candidato seleccionado desempeñe de forma correcta las distintas funciones que serán asignadas.

Por lo regular, los datos que deben incluirse en la descripción de puestos se presentan a continuación, además, si existen distintas características especiales en una organización se pueden agregar documentación, ya que mientras más específico se es, entonces la persona que ingrese a la empresa será la más indicada (Rodríguez, 2011).

- Nombre del puesto
- Posición jerárquica dentro del organigrama
- Puesto del supervisor directo
- Puesto de los subordinados directos
- Funciones principales y secundarias detalladas del puesto a desarrollar
- Relación con otros departamentos de la organización
- Competencias necesarias
- Conocimientos necesarios
- Nivel educativo, así como de formación profesional
- Nivel de experiencia que se posee en las áreas específicas

- Requisitos específicos del puesto como la disponibilidad a viajar, el cambio de residencia, los horarios disponibles y la edad, entre las más importantes

1.2.7.1 Fases

- **Recopilación de información para el análisis de puestos:** Se procede a recopilar la información necesaria por medio de las técnicas de observación directa e indirecta de la actividad, siendo en esta etapa necesario tomar en consideración las herramientas más apropiadas para llevar a cabo esta fase.
- **Descripción del cargo o puesto:** Esta fase comprende dos etapas, la primera es el análisis de la información recabada, mientras la segunda es la transcripción de la información de esta.
    a) **Análisis del puesto:** Con la información recabada se llevan a cabo los estudios de los aspectos inherentes al puesto, como son las atribuciones, responsabilidades, condiciones, salarios y demás.
    b) **Descripción del puesto:** Se describe de forma literal la información conseguida en el análisis, redactando y describiendo los aspectos de mayor relevancia para el cargo como las tasas desarrolladas, dependencia, autoridad, entre otras.
- **Especificación del puesto:** Señala los requisitos necesarios para el cumplimiento satisfactorio de las tareas que deben realizarse, comprendiendo la formación profesional, edad, sexo y demás aspectos característicos. De acuerdo a esto se determinan los perfiles profesionales y técnicos requeridos por parte de la organización.
- **Perfil:** Se basa en la descripción del puesto y las características que debe poseer el ocupante (Russel, 2013).

1.2.8 Diseño de perfiles

Existen varios métodos para identificar las competencias claves que se requieren para desarrollar las actividades dentro de una organización; la información es conocida por medio de los individuos que efectúan distintas acciones en su puesto de trabajo, así como por las que lo supervisan y aquellas que se encuentran dentro y fuera de la entidad, requiriéndose la realización de un inventario de competencias que exija desarrollar cada una de las actividades (Ernst & Young, 2014).

Los pasos para el diseño de perfiles se presentan previamente, además se efectúan reuniones con directivos y la realización del inventario.

Figura 4. Esquematización diseño de perfiles



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: (Ernst & Young, 2014).

1.2.8.1 Métodos utilizados en el análisis de puestos

- **Observación directa:** Se lleva a cabo observando al ocupante del puesto de trabajo de forma dinámica y directa en los momentos en que desarrolla sus actividades, siendo el analista del trabajo el encargado de anotar los datos claves que haya identificado durante el proceso.
- **Cuestionario:** Se elabora de tal forma que brinde la posibilidad de conseguir respuestas adecuadas e información de gran utilidad, previo a su aplicación se debe conocer al ocupante del puesto, así como a su superior, para así establecer las preguntas más adecuadas a formularse.

- **Entrevista:** Tiene un enfoque más productivo y flexible, pudiendo llevarse a cabo en relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, pudiendo intercambiar información recabada de los ocupantes de los puestos semejantes; lo anteriormente mencionado garantiza una interacción directa entre empleado y analista (Udiz, 2011).

1.2.8.2 Tarea, función y obligación

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene la tarea y función de aclarar los cometidos de los individuos, así como sus aspectos colectivos, pudiendo así controlar la carga laboral y su evolución de forma que se pueda actuar sobre las decisiones técnicas, los calificadores y los equilibrios de la organización, teniendo la obligación de determinar los aspectos presentados a continuación:

- **Qué hacen los trabajadores:** Las funciones, actividades o tareas que se desarrollan en el desempeño de cada puesto.
- **Cómo lo hacen:** Es decir, los recursos que se emplean, la forma en que se ejecuta cada departamento y los métodos empleados.
- **Para qué lo hacen:** Los objetivos que se buscan conseguir, así como el propósito que posee cada tarea.

1.2.9 Valoración de puestos

La valoración de puestos de trabajo se define como el procedimiento por medio del cual se busca precisar y comparar el desempeño que exige cada departamento dentro de una organización, así como establecer un salario justo que vaya acorde a cada una de las tareas efectuadas por el personal de esta.

Este término se origina del departamento de Recursos Humanos, siendo una tarea que se desarrollar sin tomar en consideración el rendimiento individual de cada empleado ni por las capacidades que este posee, por

lo que se establece como un análisis de tipo general y efectuado de forma sistemática que persigue evitar las diferencias al momento de definir una remuneración equitativa (Quality Personnel Management , 2015). Los objetivos de este método son los presentados a continuación:

- Establecer una estructura de salarios que sea comparable a la de otras empresas participantes del mismo nicho de mercado.
- Proporciona una estructura para la revisión periódica de los salarios entregados.
- Servir de base para la negociación con los sindicatos, así como con el comité de empresa.
- Brindar información real y definida para definir el valor de los distintos puestos.
- Generar una base equitativa para la administración de los sueldos dentro de la empresa.

1.2.10 La gestión por competencias y su rol con los recursos humanos

Dentro del campo de los recursos humanos la gestión por competencias se basa en relacionar de manera rápida los requisitos que el personal debe cumplir de acuerdo a las necesidades de la empresa, de esta manera los expertos en recursos humanos asumen el papel estratégico dentro de la organización enfocando sus esfuerzos en las capacidades de las personas para producir resultados que beneficien a la empresa. Los modelos de recursos que se basan en competencias resultan ser sencillos, considerando que esto no significa que se merme el rigor o la validez del mismo.

Para la gestión de recursos humanos basada en competencias se apoya además en la transparencia de la totalidad de los procedimientos, instrumentos y programas, permitiendo de esta forma que la totalidad de los empleados conozcan los resultados que se esperan alcanzar, así

como las competencias que poseen una mayor importancia (Germán, 2013). Los principales factores que se toman en consideración dentro de este enfoque se exponen en la figura 5. Los elementos empleados en la gestión de recursos humanos están enfocados en evaluar al personal y buscar su mejoramiento.

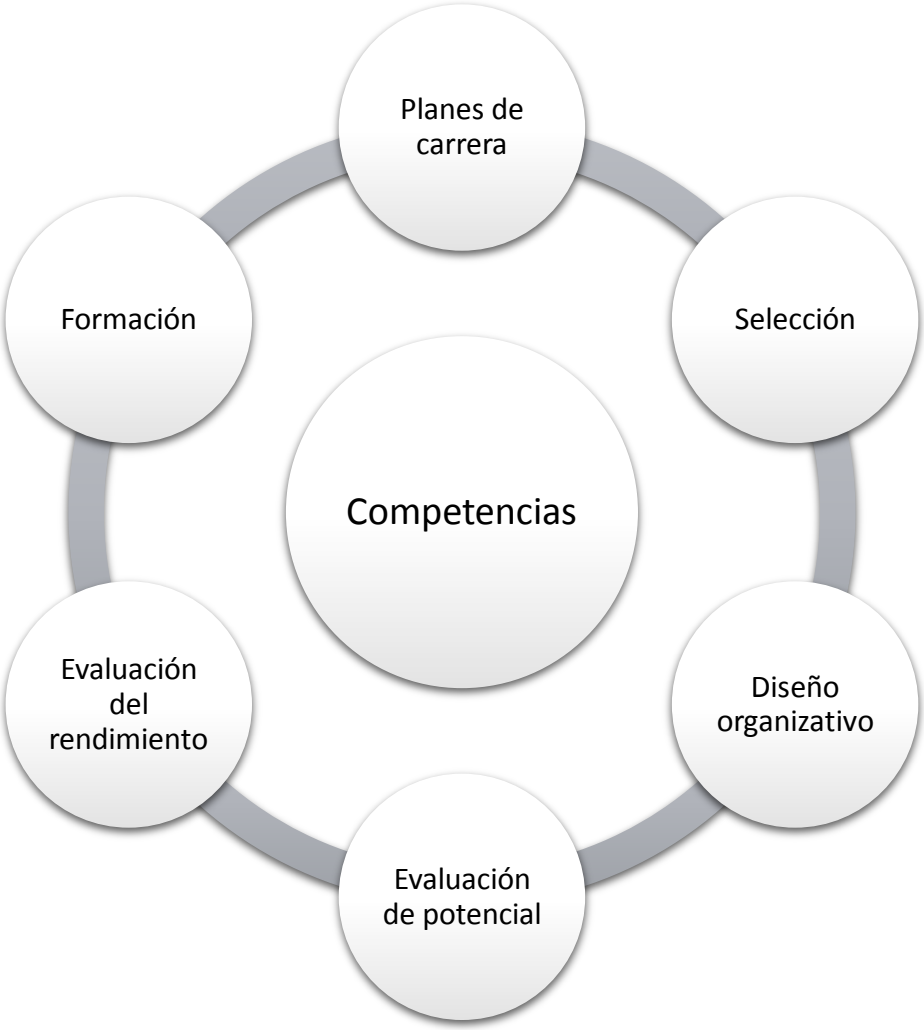


Figura 5. Gestión por competencias en los recursos humanos
Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: (Germán, 2013).

1.2.10.1 Principios de la gestión por competencias

Los principios de la gestión por competencias son los siguientes:

- Concientizar que cada organización requiere de individuos con perfiles específicos y destacar que cada uno de estos puestos posee características propias.

- Saber que siempre existirá un espacio para el desarrollo de nuevas competencias, pudiendo agregarse nuevos desafíos con el transcurrir del tiempo.
- Reconocer que los ocupantes de cargos gerenciales resultan ser los responsables de ofrecer las oportunidades que permitan el desarrollo de nuevas competencias (EcuRed, 2015).

1.2.10.2 Definición de competencias

Las competencias con las características subyacentes de las personas, las cuales se encuentran relacionadas con la actuación que desarrollan en sus puestos de trabajo, pudiendo basarse en factores como rasgos de carácter, motivación, actitudes, valores y una serie de conocimientos (Drucker, 1993). Es por esto, que se puede decir que las competencias son todas las características individuales que se puedan medir de manera fiable y cuya relación con su cargo dentro de su trabajo pueda ser demostrable (Organización Internacional del Trabajo, 2012).

Una competencia es una capacidad integral, la UNESCO, en ese sentido relaciona cuatro saberes que determinan que tan competente es una persona, en un contexto dado, estos son: Saber, Ser, Hacer y Convivir.

1.2.10.3 Características de las competencias

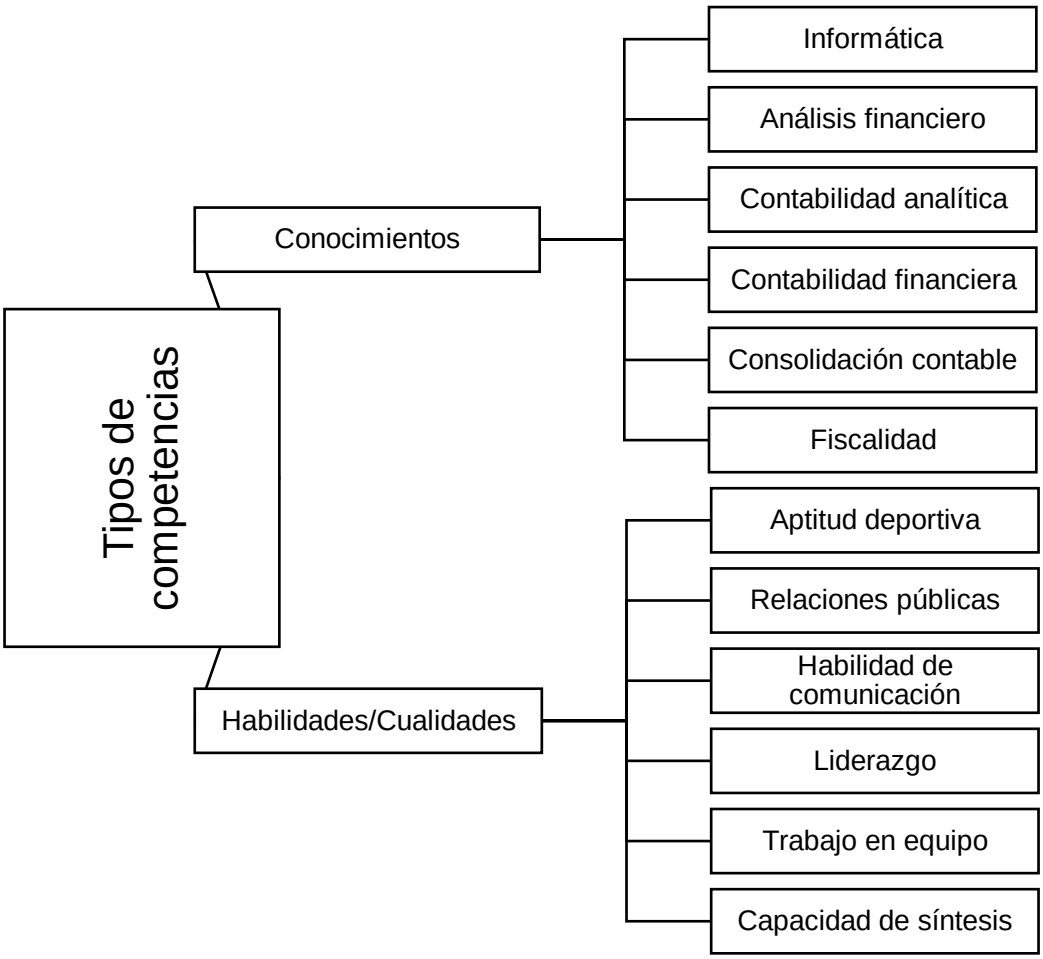
Según Becerra & Campos (2015) sugiere que las características que poseen las competencias son las presentadas a continuación:

- Adecuadas al negocio
- De fácil identificación
- Adecuadas a la realidad presente y futura
- Exhaustivas
- Operativas. Cuantificables y manejables
- Contrastables
- Evaluables.

1.2.10.4 Tipos de competencias

Los tipos de competencias pueden dividirse entre conocimientos y habilidades conforme la manera en la que se presentan.

Figura 6. **Tipos de competencias**



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: (Becerra & Campos, 2015)

1.2.11 Sistema de competencias y sus beneficios

Los beneficios de la realización de un sistema de competencias son los presentados a continuación:

- Una gestión del cambio

- Competencias claves para la organización
- La descripción de los puestos
- Integración de los equipos de trabajo
- Reducción de la barrera generacional
- Apreciación del potencial
- Una adecuada dirección por objetivos
- Una eficiente implantación de la cultura organizativa (Drucker, 1993).

La gestión por competencias es ideal para aquellas organizaciones que consideran como una estrategia fundamental de desarrollo, el aprendizaje de su personal de manera individual y grupal, pues lo consideran una posibilidad para sobresalir en el mercado y mejorar los servicios y/o productos que ofrecen mediante un trabajo profesional. Se dice que la gestión por competencias es una posibilidad de llegar a las metas mencionadas, pues no es el único camino y tampoco garantizan lograrlas (Vargas, 2015).

Para la implementación de un sistema basado en la gestión por competencias se deben tomar decisiones que involucren a todas las áreas de la empresa. Se desarrollará en un proceso de adaptación entre ambos componentes, así, el sistema de gestión por competencia adaptara cualidades de la cultura organizacional de la empresa y, esta a su vez, tomara cualidades de uno o varios modelos competitivos (Vargas, 2015).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Diseño y tipo de investigación

En lo que respecto al diseño de estudio, la investigación es no experimental – transversal, ya que esta incluye los tipos exploratorio y descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) los estudios de tipo exploratorio se llevan a cabo cuando “existen pocas fuentes de información” por consecuencia, es necesario acudir a la fuente para la obtención de los datos.

Es decir, debido a que la empresa Harsajudi S.A. no ha realizado anteriormente ningún análisis sobre los puestos de trabajo y la forma de llevar a cabo un perfil bajo el modelo de gestión por competencias, fue conveniente ir a esta compañía para recolectar la información mediante una encuesta y entrevista a sus trabajadores, así como al gerente general, con la finalidad de determinar las funciones que éstos deben realizan y plasmarlo en un modelo.

De igual forma, la investigación es de tipo descriptiva, ya que su objetivo es “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2012). Por tanto, la información recolectada permitió establecer las tareas que cumple el personal según el departamento al que pertenecen, esto con la finalidad de organizar el trabajo y evitar duplicidad de funciones o sobrecarga laboral.

2.2 Métodos y enfoque

Partiendo el diseño y tipo de investigación, los métodos que se relacionan son: inductivo y deductivo. Para Abreu (2014) el método inductivo “observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta”. Lo que significa que a través de la inducción se analiza cada una de las

partes que conforman el objeto de estudio y se convierten en la pauta para esquematizar una solución, en este caso el manual de funciones para la compañía Harsajudi S.A.

Mientras que, el método deductivo se encarga de “estudiar la derivación o resultado de los enunciados formulados anteriormente” (Abreu, 2014). Esto quiere decir que el investigador establece una conclusión general de todo lo previamente analizado, por tanto la deducción mejora el entendimiento a través de una explicación concisa de la incidencia que podría tener el objeto de estudio, siendo susceptibles a una contrastación en el futuro.

Por otra parte, el enfoque de investigación es mixto, esto quiere decir que es cuantitativo y cualitativo a su vez. En primera instancia es cuantitativo porque de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) este enfoque implica la medición de sus variables a través de números, porcentajes y datos estadísticos que facilitan su interpretación.

Mientras que es cualitativo porque “permite comprender un fenómeno mediante la experiencia vivida de las personas que se encuentran en el entorno tal y como suceden los hechos”, es decir, se desarrollan conceptos, pautas y datos que no siendo recogidos numéricamente, ayudan a establecer una conclusión o resultado.

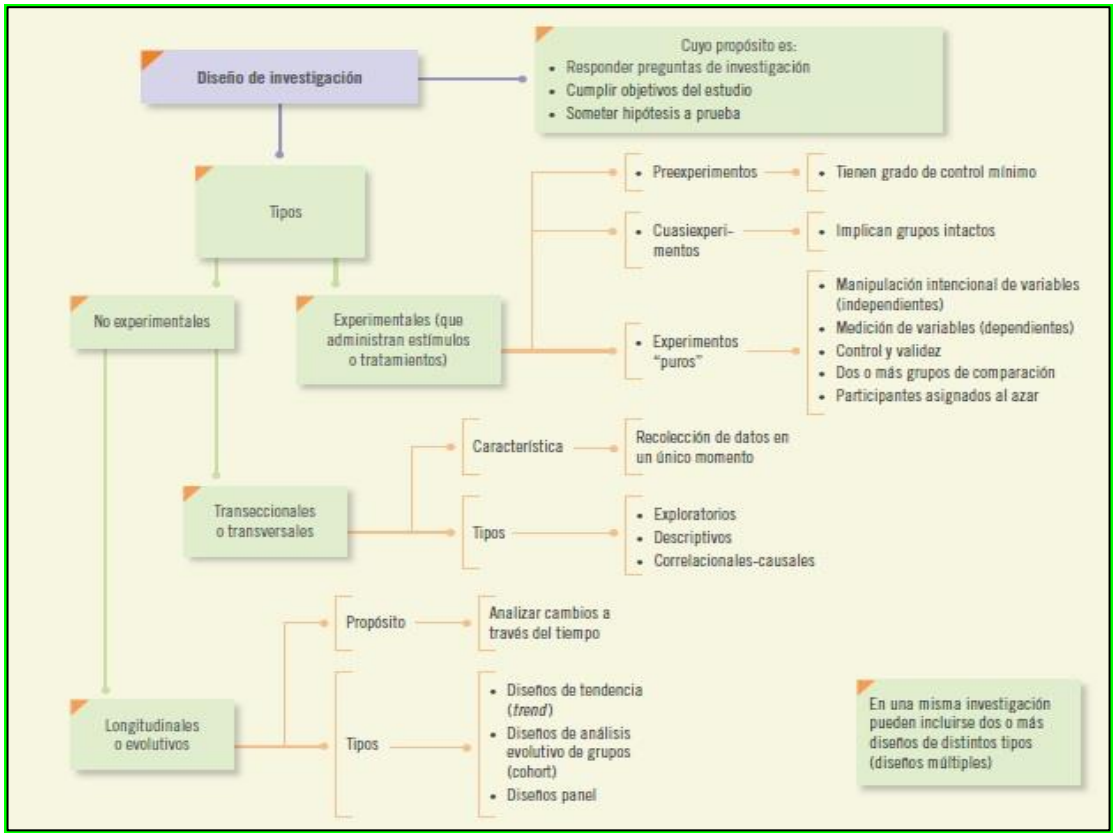
2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de datos se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Observación directa:** consiste en la visualización del ambiente de trabajo de la empresa Harsajudi S.A., tal y como se manifiesta en su contexto natural. Esto se aplicó al momento de visitar las instalaciones y observar el rol que cumplía cada uno de los empleados de la institución.

- **Encuesta:** consiste en la técnica de recolección de datos más empleada porque sus respuestas son procesadas a través de una tabulación.
- **Entrevista:** consiste en la recolección de datos de forma abierta, es decir, aquí no hay medición numérica, por ello su enfoque es cualitativo porque el entrevistado expone su criterio ampliamente y esto puede contrastar con la opinión de otra persona que esté relacionada al tema objeto de estudio.

Figura 7. Esquematización de la metodología de la investigación



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014) - Elaborado por: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

2.4 Universo y muestra

Se conoce como universo o población a "un conjunto de individuos que formarán parte de una investigación, pero que poseen características que lo hacen similares y aptos para dicho estudio" (Arias, 2012). En este caso, la población corresponde al total de trabajadores que posee la compañía Harsajudi S.A., es decir 20 personas.

Mientras que la muestra es una porción de la población, que es lo suficientemente representativa. Normalmente, el muestreo se aplica para casos en donde la población no es accesible, y en ese sentido Arias (2012) manifiesta que si el número de individuos es manejable no debería aplicarse muestreo, sino más bien un censo porque se deben recopilar los datos de la población total. Por ese motivo, tanto población y muestra serán iguales, sin necesidad de realizar algún cálculo estadístico.

CAPÍTULO III
RESULTADOS Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Análisis de los resultados de la encuesta

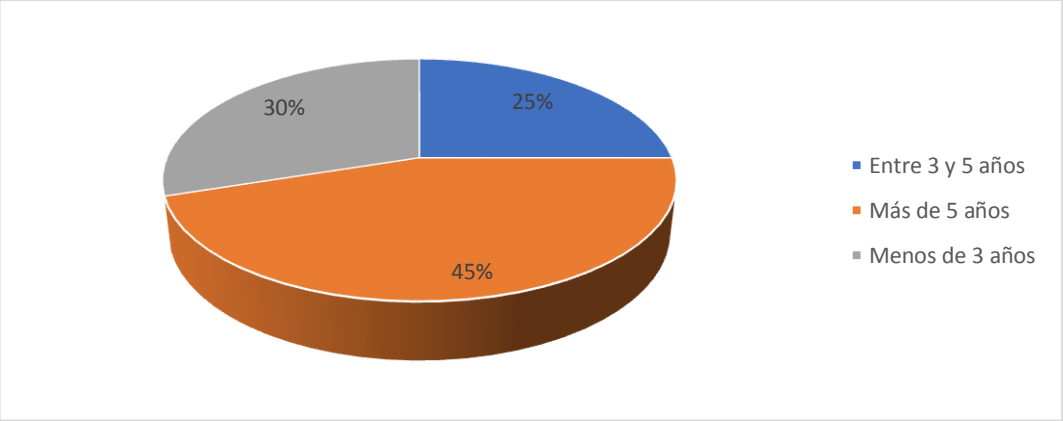
1. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Tabla 1. Años que labora en la compañía

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre 3 y 5 años	5	25%
Más de 5 años	9	45%
Menos de 3 años	6	30%
Total general	**20**	**100%**

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Figura 8. Años que labora en la compañía



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

La antigüedad es un aspecto importante para determinar la conexión de una empresa con el capital humano que los representa, es así que cuando se evalúa el rendimiento de los mismos se debe reconocer de alguna manera la gestión del empleado para avalar su desempeño y lealtad hacia la organización. El 45% de los encuestados manifiesta que tiene más de 5 años en esta actividad, el 30% menos de 3 años y el 25% entre 3 y 5 años; motivo por el cual se puede considerar que hay una estabilidad alta de trabajo donde los empleados deberían conocer a cabalidad sus funciones y en que aportan estos a los objetivos y metas a la organización.

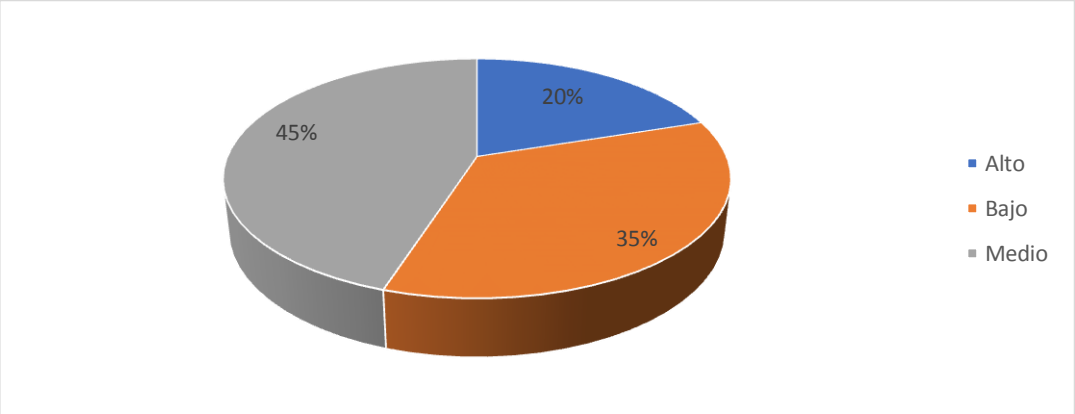
2. Indique su nivel de satisfacción en el puesto que desempeña:

Tabla 2. Nivel de satisfacción

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alto	4	20%
Bajo	7	35%
Medio	9	45%
Total general	**20**	**100%**

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Figura 9. Nivel de satisfacción



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos el nivel de satisfacción de los empleados en su mayoría es medio representado por el 45% de la muestra, seguido de bajo 35% de los encuestados y finalmente alto con el 20%. Es importante evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a la cobertura de sus necesidades psicológicas, sociales y profesionales, ya que estos factores influenciarán en el desarrollo de sus actividades y por consiguiente se verá reflejado en su nivel de productividad.

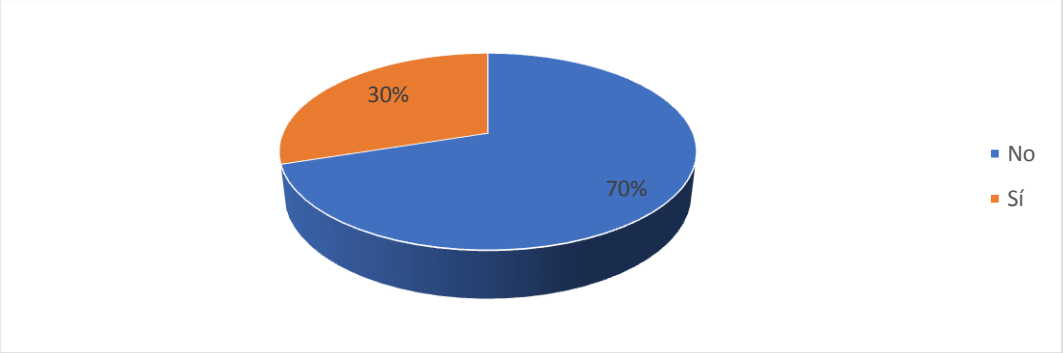
3. **¿Cree usted que sus habilidades son aprovechadas en el puesto que desempeña?**

Tabla 3. Personas que creen que sus habilidades sí son aprovechadas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	14	70%
Sí	6	30%
Total general	**20**	**100%**

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Figura 10. Personas que creen que sus habilidades sí son aprovechadas



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Según las respuestas recibidas el 70%, considera que sus habilidades no son bien aprovechadas, el 30% piensa que sí; bajo este contexto el nivel de insatisfacción laboral se determina como alto, por consiguiente es importante ofrecer a los trabajadores la oportunidad de aplicar todo su potencial por medio de tareas que estimulen su intelecto a través de retos y metas que sean medibles, brindándoles autonomía para conseguir pro actividad y liderazgo por parte de los empleados ya que esto de alguna manera los hará sentir importantes, dejando de lado sentimientos de rutina, fastidio y aburrimiento.

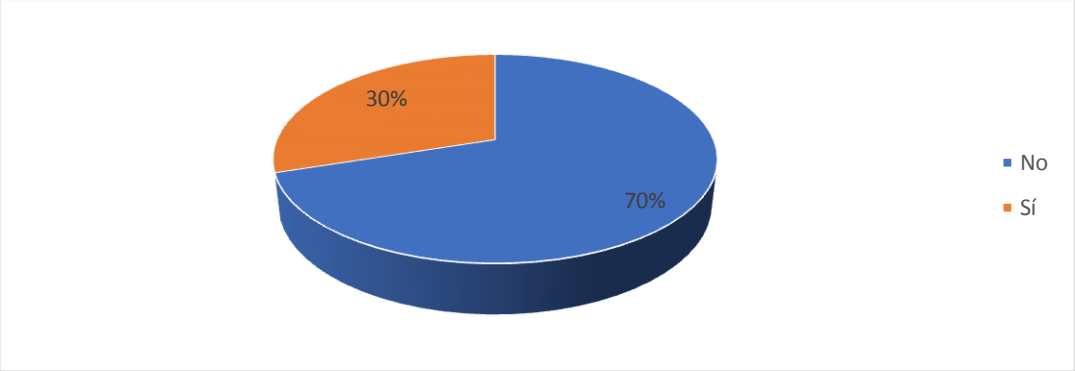
4. **¿Dentro de la empresa se han efectuado acciones para aprovechar su potencial?**

Tabla 4. Acciones que se han implementado para aprovechar su potencial

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	14	70%
Sí	6	30%
Total general	**20**	**100%**

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Figura 11. Acciones que se han implementado para aprovechar su potencial



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

El 70% de los encuestados manifestaron que no se han realizado acciones para aprovechar su potencial y sus capacidades, de esta manera es importante destacar la necesidad de las personas de sentirse útil, valorados y que su trabajo es importante; ya que este dinamismo estimula la productividad y por consiguiente la empresa obtendrá mejores resultados en cuanto a rentabilidad, calidad y eficiencia en el servicio.

Por otro lado el 30% de los encuestados manifestaron que sí se han realizado actividades para mejorar su rendimiento profesional, sin embargo es necesario cuestionar e investigar sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores y seguir de cerca sus actitudes para determinar el clima laboral en el que se desarrolla la actividad comercial de la empresa.

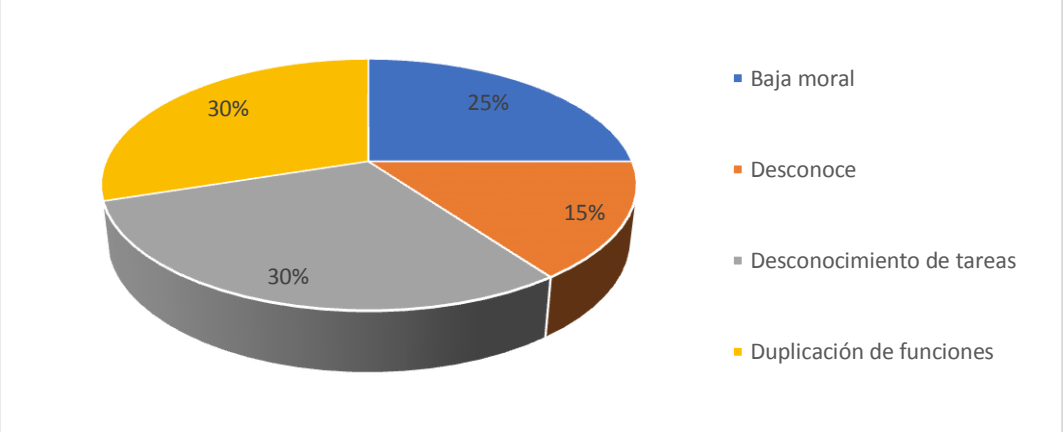
5. **¿Qué problema considera más frecuente en la gestión de los colaboradores de la empresa?**

Tabla 5. Problemas más frecuentes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baja moral	5	25%
Desconoce	3	15%
Desconocimiento de tareas	6	30%
Duplicación de funciones	6	30%
Total general	**20**	**100%**

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Figura 12. Problemas más frecuentes



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

En esta interrogante se cuestiona sobre los posibles problemas que se suscitan en el área laboral, el 30% manifestó que existe duplicación de funciones, el 30% desconocimiento de tareas; el 25% baja moral y el 15% restante desconoce del tema. Dadas estas circunstancias, es importante mitigar los errores y falencias que existen en las funciones de los trabajadores, e identificar si existe desconocimiento, desmotivación, falta de comunicación o cualquier otro motivo que genere malestar laboral, prejuicios y demás aspectos negativos que restan competitividad a la empresa.

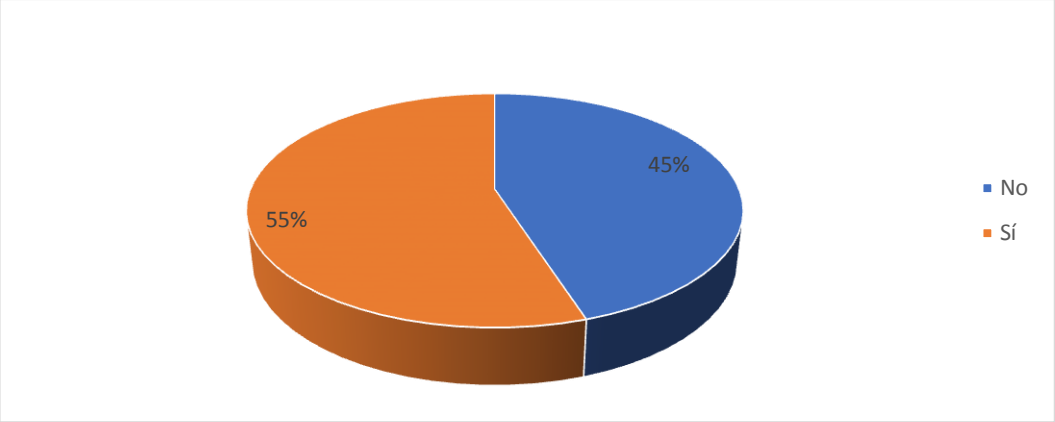
6. **¿Considera usted que se aprovecharían mejor sus habilidades en otro puesto?**

Tabla 6. Necesidad de aprovechar habilidades en otros puestos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	9	45%
Sí	11	55%
Total general	**20**	**100%**

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Figura 13. Necesidad de aprovechar habilidades en otros puestos



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

La mayoría de la muestra representada por el 55%, se siente insatisfecho con sus actuales funciones y el otro 45% dijo que sus habilidades si son aprovechadas correctamente. Bajo estas circunstancias la empresa debería de replantear su organigrama de trabajo e identificar las capacidades, conocimiento y aptitudes del personal para rediseñar un manual de funciones de acuerdo al potencial de cada colaborador, que sea medible para motivar la obtención de resultados. De esta manera, es importante que el departamento de recursos humanos trabaje bajo lineamientos de competencias para así medir la contribución del éxito de los funcionarios de acuerdo al puesto de trabajo.

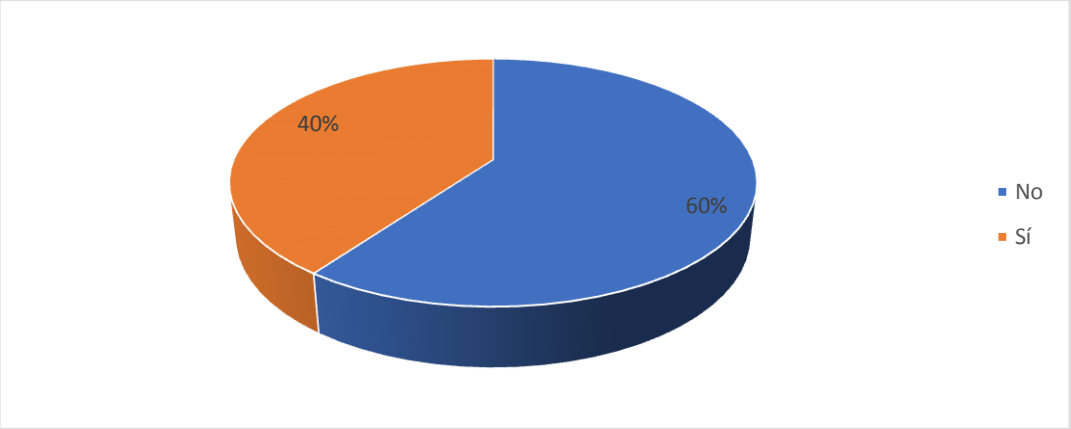
7. ¿Ha ofrecido su opinión para mejorar este aspecto?

Tabla 7. Opinión para mejorar funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	12	60%
Sí	8	40%
Total general	**20**	**100%**

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Figura 14. Opinión para mejorar funciones



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

El 60% de los encuestados manifestó que no ha ofrecido su opinión para mejorar los aspectos que conciernen a su relación laboral, el 40% dice que sí. De esta manera, se evidencia falta de comunicación e interacción entre empleados y directivos, situación que genera descontento y malestar; ya que un aspecto fundamental para el crecimiento de la organización es que la participación entre empleados y directivos sea activa, entusiasta y motivadora debido a que ambos contribuyen para lograr un rendimiento positivo en el negocio.

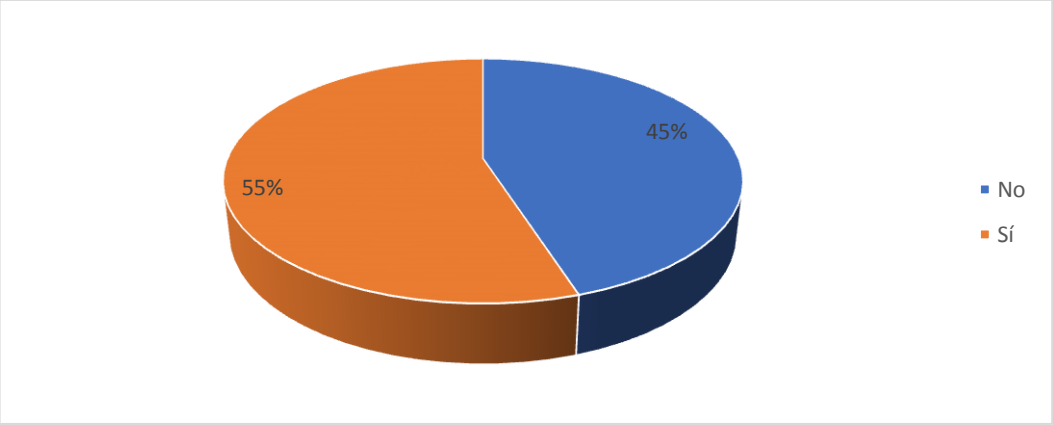
8. ¿Conoce lo que es un esquema de competencias?

Tabla 8. Conocimiento del esquema de competencias

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	9	45%
Sí	11	55%
Total general	**20**	**100%**

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Figura 15. Conocimiento del esquema de competencias



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

El 55% de los encuestados mencionaron que sí conocen un esquema de competencias y el 45% dijo que no. Bajo estas condiciones, es necesario capacitar a los colaboradores para que conozcan más sobre este tema e identifiquen su ventaja competitiva como capital de trabajo; además es importante identificar las competencias que necesita la empresa según las áreas, niveles, cargos y funciones que se desarrollan internamente; por lo que es responsabilidad del departamento de talento humano, atraer, ampliar y mantener el desempeño competente del personal hacia la organización.

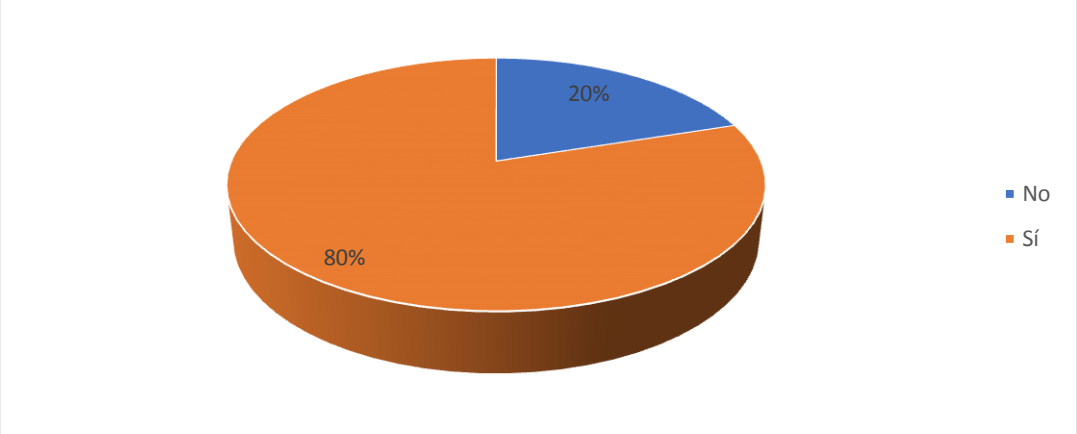
9. ¿Estaría de acuerdo con su aplicación?

Tabla 9. Personas que están de acuerdo con la propuesta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	4	20%
Sí	16	80%
Total general	**20**	**100%**

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Figura 16. Personas que están de acuerdo con la propuesta



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

El 80% de la muestra estaría totalmente de acuerdo con una gestión por competencias y el 20% dijo que no; aunque el porcentaje minoritario siente miedo al cambio o a lo desconocido, es necesario dar a conocer, capacitar y enseñar a los colaboradores sobre esta manera activa de participación. De esta manera los empleados se muestran participativos y abiertos hacia el cambio, aunque es importante conversar con ellos, intercambiar ideas e involucrarlos en la creación de los nuevos procesos, estas habilidades y aptitudes dominaran de mejor manera el desempeño para enfrentar las diferentes situaciones de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de trabajo.

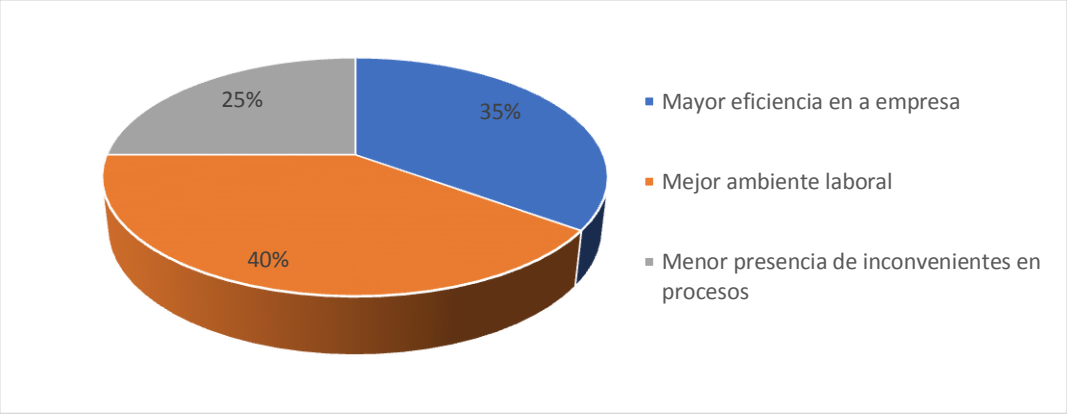
10. ¿Qué beneficios esperaría que se produzcan?

Tabla 10. Beneficios esperados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mayor eficiencia en la empresa	7	35%
Mejor ambiente laboral	8	40%
Menor presencia de inconvenientes en procesos	5	25%
Total general	**20**	**100%**

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Figura 17. Beneficios esperados



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

En esta pregunta se cuestiona sobre los beneficios que los colaboradores esperan de la implementación de procesos por competencia, el 40% dijo que mejor ambiente laboral, el 35% mayor eficiencia en la empresa y el 25% restante menos inconvenientes en los procesos. Es así que este modelo gerencial ayuda al crecimiento personal y profesional de los trabajadores, ya que estos conocen de su responsabilidad y sabrán que sus resultados serán medidos de acuerdo a las expectativas y necesidades de la empresa; por otro lado esta forma de gestión permitirá ofrecer un método de compensación salarial más equitativo debido a que los puestos serán valorados objetivamente.

3.2 Análisis de los resultados de la entrevista

La entrevista se realizó a cuatro miembros de la compañía con la finalidad de recopilar información que permita diseñar un modelo de perfil de cargo bajo el esquema de gestión por competencias, a continuación se exponen los resultados:

Tabla 11. Resultados de la entrevista

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Cargo:	Gerente General	Jefe Contable	Jefe Administrativo	Jefe de Operaciones
Funciones y tareas	Aprobar todos los contratos de la compañía tanto comercial como del personal. Revisar los estados financieros con el contador. Plantear las metas de la compañía en cuanto a ventas de combustible y abastecimiento.	Realizar los asientos contables, estados financieros y demás aspectos tributarios de conformidad con las leyes ecuatorianas.	Coordinar todo lo relacionado a la compra de combustible, mantenimiento de las instalaciones de la gasolinera.	Coordinar las tareas de los despachadores de combustible así como el mantenimiento de las máquinas despachadoras y cisternas
Cargos que requieren supervisión	Todas las áreas	Contabilidad	Administración	Operaciones
Cargo superior	Junta de Accionistas	Gerencia	Gerencia	Gerencia
Equipos que utiliza para realizar labores	Computadora y Vehículo de la compañía	Computadora.	Computadora.	Despachadora, datafast, impresora de facturas.
Departamentos con los que se relaciona	Todas las áreas	Administración y Operaciones	Contabilidad y Operaciones	Contabilidad y Administración
Objetivo principal del cargo.	Cumplir las metas planteadas por la Junta de Accionistas.	Cumplir con las obligaciones contables y tributarias de conformidad con la Ley.	Garantizar el funcionamiento idóneo de todas las instalaciones de la gasolinera.	Coordinar el abastecimiento y despacho oportuno del combustible que comercializa la compañía.
Objetivos secundarios	Realizar planes para la diversificación de servicios.	Ayudar en la toma de decisiones financieras.	Impulsar la imagen corporativa de la compañía.	Mantener en óptimas condiciones a las máquinas despachadoras y equipos de facturación.

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

3.3 Propuesta de solución

3.3.1 Diseño de un modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias nace del análisis estratégico que deben realizar las empresas con el propósito de enmarcar un conjunto de competencias dentro de su cultura organizacional, que de forma práctica se adapte a las necesidades, condiciones y actividades que son más productivas y convenientes para la organización.

Esto significa que se pretende que una compañía sea más flexible ante los cambios, no con el objetivo de perder el enfoque estratégico sino más bien, de evolucionar en el tiempo, según lo determinen las condiciones y las exigencias del mercado. De esta forma, su aplicación podría suponer una ventaja competitiva ya que se basa en un factor de "empleabilidad" para los trabajadores, puesto que dichas empresas logran convertirse en "una organización aprendiz" que se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Versatilidad en una parte de su fuerza laboral.
- Mayor importancia dada a las relaciones horizontales.
- Trabajo en equipo.
- Reducción de barreras para la integración entre los niveles superiores e inferiores.
- Mayor participación y responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo.
- Búsqueda de la innovación.

Para efectos de esta investigación, el perfil de puestos por competencias se diseñará bajo los siguientes parámetros:

1. Nombre del cargo a ocupar:
2. Descripción del perfil:
3. Objetivo básico de la posición:
4. Dependencias, sectores a cargo y funciones.

5. Requisitos del cargo, experiencia, educación, conocimientos, personalidad.

3.3.2 Objetivos de la propuesta

1. Proponer una estructura organizacional para la compañía Harsajudi S.A. para facilitar la división del trabajo según los departamentos.
2. Diseñar un modelo de perfil de puestos basado en la gestión por competencias.
3. Esquematizar indicadores que ayuden a controlar la operatividad de los cargos.

3.3.3 Políticas propuestas para la organización

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Básicamente, son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados; sirve para suministrar respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución. Dentro de las políticas se sugieren las siguientes:

Tabla 12. Políticas recomendadas

Tipo de Política	Descripción
Política de Provisión de RR. HH.	• Reclutar en condiciones óptimas con la finalidad de captar el mejor personal para la institución. • Establecer patrones de calidad para la admisión del personal, incluyendo pruebas de aptitudes físicas, intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo. • Integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la institución de una forma ágil y amable.

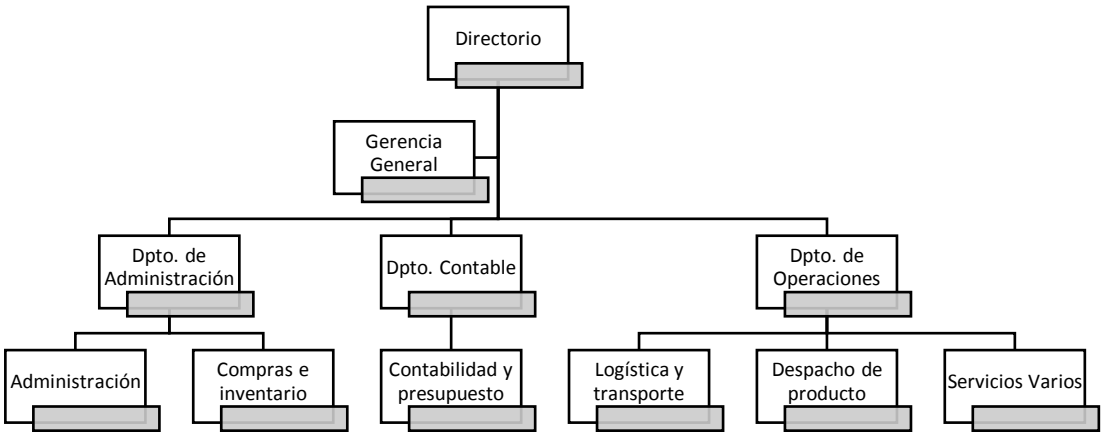
Políticas de Mantenimiento de RR.HH.	• Analizar los criterios de remuneración del personal, considerando los cargos y salarios del mercado y el desempeño alcanzado. • Motivar el recurso humano, con la moral elevada, creando un ambiente participativo y productivo dentro de la institución.
Políticas de Desarrollo de RR. HH.	• Diseño de un diagnóstico y monitoreo del recurso humano. • Promover en el personal la realización del potencial humano. • Garantizar la salud y la excelencia institucional.
Políticas de Control de RR. HH.	• Mantener banco de datos que proporcionen datos cuantitativos y cualitativos del trabajo realizado por el recurso humano. • Auditoría permanente del recurso humano.

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

3.3.4 Estructura organizacional propuesta

Para la empresa Harsajudi S.A. se propone la siguiente estructura organizacional, basado en el organigrama estructural:

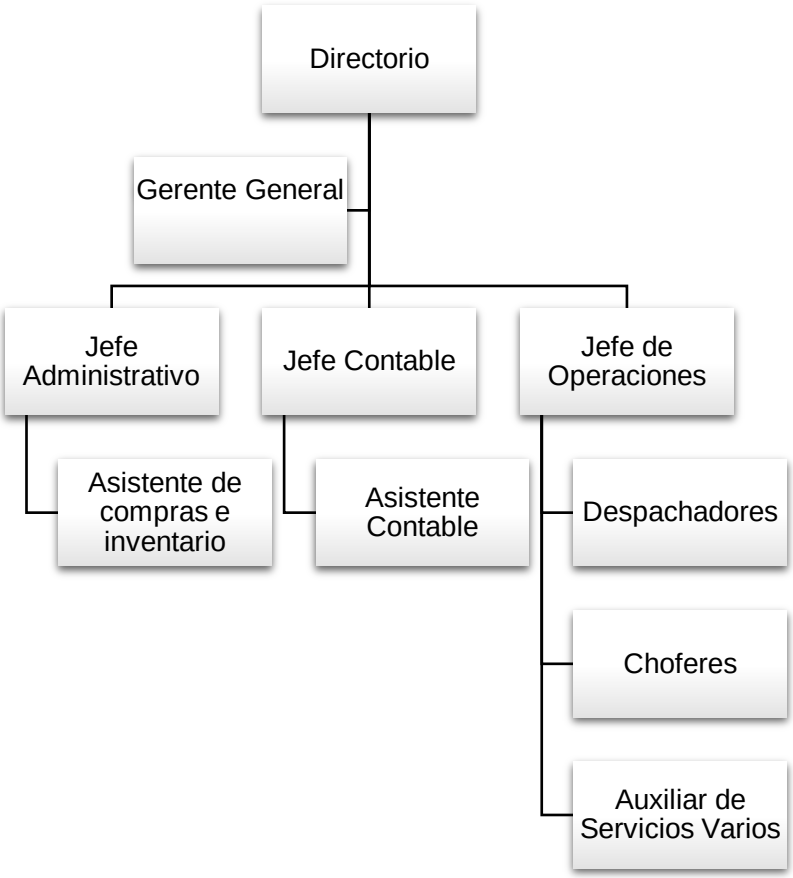
Figura 18. Organigrama estructural



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

Una vez establecido el organigrama estructural, es decir por departamentos, es importante definir los cargos que se desagregan por cada área, bajo este contexto, es importante la elaboración de un organigrama de posición, con el propósito de establecer las jerarquías dentro de la empresa, destacando que el organismo de mayor rango es el directorio de accionistas, y de ahí sigue el Gerente General que dirige las funciones de los mandos medios de las áreas administrativa, contabilidad y operaciones. Cada área tiene su propio jefe y asistente, siendo estos últimos los de menor rango dentro de la compañía.

Figura 19. Organigrama de posición



Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

3.3.5 Perfil de cargos y funciones propuesto

De esta forma, se propone una plantilla modelo para la definición del perfil de cargos bajo el esquema de competencias. Para efectos de esta investigación, sólo se considerará al Gerente y las Jefaturas, ya que posterior a la creación de los perfiles de los jefes, se podrá desagregar las funciones de los asistentes.

PUESTO: GERENTE GENERAL

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NIVEL DE REPORTE:	ACCIONISTAS DE LA EMPRESA	ÁREA:	Gerencial
DEPENDENCIA: Directorio			

MISIÓN DEL CARGO
Planificar, controlar y regular las actividades estratégicas de la empresa a fin de que logre los

objetivos anuales planteados.

COMPETENCIAS
Visión integral del negocio. Conocimiento, interpretación y aplicación de las normas empresariales. Compromiso, disposición y habilidades comunicativas. Orientación al éxito

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	**PERIODICIDAD**	**TIPO**	**RECURSOS**	**CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA**
Revisión de estados financieros	T	A	Estados financieros	Jefe Contable
Planificación estratégica de la empresa	O	D	Datos históricos	Todos los Jefes de Área
Junta de accionistas para presentación de resultados	O	A	Estados financieros	Accionistas
Relaciones públicas de la empresa	O	E	Cartera de clientes corporativos	-------
Control de las actividades por áreas	C	T	Informes por áreas	Jefes de áreas

CONVENCIONES

TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	TRIMESTRAL (T)

PUESTO JEFE CONTABLE

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NIVEL DE REPORTE: Gerente General ÁREA: Contable

DEPENDENCIA: Gerencia

MISIÓN DEL CARGO

Mantener el control en las operaciones financieras de la empresa realizando proyecciones y análisis que permitan conocer su rentabilidad

COMPETENCIAS
Visión integral del negocio. Conocimiento, interpretación y aplicación de las normas empresariales. Compromiso, disposición y habilidades comunicativas. Orientación al éxito Trabajo en equipo. Organizado

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	RECURSOS	CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA
Realizar los estados financieros de la compañía, así como los presupuestos.	M	A	Análisis financieros	Área contable
Realizar los pagos de obligaciones tributarias.	M	E	Formularios SRI	Asistentes contables
Controlar el pago a proveedores.	M	C	Facturas	Asistentes contables

CONVENCIONES

TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)	
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	TRIMESTRAL (T)	ANUAL (A)

PUESTO JEFE ADMINISTRATIVO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NIVEL DE REPORTE: Gerente General ÁREA: Administrativa

DEPENDENCIA: Gerencia

MISIÓN DEL CARGO

Controlar el manejo eficiente de los recursos de la compañía para el abastecimiento y despacho oportuno del combustible.

COMPETENCIAS

Visión integral del negocio.
Conocimiento, interpretación y aplicación de las normas empresariales.
Compromiso, disposición y habilidades comunicativas.
Orientación al éxito
Trabajo en equipo.
Organizado

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	RECURSOS	CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA
Realizar presupuestos de compra de combustible y gestionar el pago a los proveedores.	T	A	Análisis financieros	Área contable
Coordinar los procesos de recursos humanos y el área comercial de la gasolinera.	A	D	Información de departamentos	Gerente General
Encargarse de controlar y supervisar al personal, así como la realización del inventario de la compañía.	M	A	Análisis financieros	Área contable

CONVENCIONES

TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)	
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	TRIMESTRAL (T)	ANUAL (A)

PUESTO JEFE DE OPERACIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NIVEL DE REPORTE: Gerente General

ÁREA: Operaciones

DEPENDENCIA: Gerente

MISIÓN DEL CARGO

Velar por el correcto funcionamiento de los despachadores para la entrega eficiente del combustible a los clientes.

COMPETENCIAS

Visión integral del negocio.
Conocimiento, interpretación y aplicación de las normas empresariales.
Compromiso, disposición y habilidades comunicativas.
Orientación al éxito
Trabajo en equipo.
Organizado

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	RECURSOS	CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA
Coordinar y supervisar la venta de gasolina con los despachadores.	M	A	Proformas	Área contable
Coordinar la realización del mantenimiento de las despachadoras y las cisternas de almacenamiento de combustible.	M	C	Fichas de recepción de insumos	Personal de mantenimiento
Coordinar con el administrador el abastecimiento del producto, en base a las necesidades de la compañía.	T	C	Fichas de control de inventario	Personal de mantenimiento
Organización de las facturas y cuentas con proveedores.	M	E	Facturas de proveedores	Área técnica
Ordenar las peticiones de insumos por área, así como los reclamos de los clientes.	M	D	Ficha de insumos	Todas las áreas
Emisión de facturas a clientes	O	E	Facturas	Vendedores
Compra de repuestos para vehículos	T	E	Proformas	Logística

CONVENCIONES

TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	TRIMESTRAL (T)

3.3.6 Cronograma de ejecución

Para llevar a cabo la propuesta, se necesitaría realizar las siguientes actividades, cuya duración sería de 4 meses aproximadamente:

Figura 20. Cronograma de ejecución

Actividades		sep-17				oct-17				nov-17				dic-17			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recopilación documental sobre los perfiles de cargos bajo la gestión de competencias.		■	■	■	■												
Realización de encuestas y entrevistas al personal de la empresa Harsajudi S.A.					■	■	■										
Análisis de los resultados obtenidos para el diseño de los cargos.							■	■	■								
Verificación de las funciones que realiza el personal.										■							
Diseño del organigrama de la compañía.											■	■					
Elaboración de los perfiles de cargo de cada puesto.												■	■	■			
Inducción al personal sobre la estructura organizacional propuesta, así como de los perfiles de cargos establecidos.															■	■	■

Elaborado por: Paul Araujo - Fuente: Encuesta

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La gestión del talento humano es la base del presente trabajo de titulación, ya que tiene como centro de estudio a los individuos, siendo así que surge de esta, el análisis de puestos y la gestión por competencias, las mismas que analizan distintos factores específicos de las personas.

- La situación actual por la que atraviesa la empresa HARSAJUDI S.A. en lo referente a la organización de funciones del personal resulta negativa, ya que el nivel de satisfacción conforme al puesto que desempeña el personal de la empresa se encuentra entre medio y bajo, por lo que es claro que no se ha seleccionado al personal idóneo y más aún, a personal competente se lo ha colocado en áreas en las que no pueden desempeñarse de la mejor manera.

- El manual de funciones y perfiles por competencias desarrollado ha contribuido al establecerse como una base para los otros subsistemas dentro del área de talento humano, puesto que poseen características como una adecuada departamentalización, así como los procesos necesarios para diseñar los perfiles del personal, así como una descripción de los puestos que posee la misma.

Recomendaciones

- La empresa debe mantenerse actualizada en cuanto a conocimientos, pudiendo de esta manera resolver las situaciones negativas que pudiesen presentarse, ya que el área de los recursos humanos, al ser conformada por personas, puede llegar a presentar grandes cambios de acuerdo a las conductas y corrientes que se desarrollen en estas.

- Resulta necesario que se mejore la situación de la empresa HARSAJUDI S.A. en el tema de su personal, puesto que actualmente los cargos no se encuentran debidamente diseñados, además de que el personal seleccionado no ha atravesado un proceso de selección correcto, teniendo así que establecerse políticas dentro e a entidad que permitan mejorar esta área de la misma.

- Se debe efectuar una revisión del manual de funciones y perfiles, esto conforme a se hayan obtenido los resultados luego de un periodo determinado, para así poder definir si se ha alcanzado lo deseado o es pertinente efectuar cambios profundos para redireccionarla a la propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación. *International Journal of Good Conscience*, 1-10.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica - 6ta edición.* Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

Becerra, M., & Campos, F. (2015). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos.* Santiago de Chile: Universidad de Chile - Facultad de Ciencias Sociales.

Bueno, E. (2011). *Modelo Intellectus de gestión del capital humano.* Madrid: Universidad autónoma de Madrid.

Chiavenato. (1990). Administracion de Recursos Humanos . En Chiavenato, *Chiavenato .*

Cuesta, A. (1997). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.* La Habana: Ediciones FAR.

Delgado, A. (24 de Enero de 2002). *Análisis y descripción de puestos.* Obtenido de https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos/

Diario E Universo. (29 de 05 de 2015). *Monopolios y competencia*.

Drucker, P. (1993). *Administración para el futuro.* Gestión y Empresa.

EcuRed. (2015). *Gestión por competencias.* Obtenido de https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_por_competencias

Ernst & Young. (2014). *Gestión por competencias.*

Fernández, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Gama, E. (1992). *Bases para el Análisis de Puestos.* México: Editorial Trillas.

Germán, A. (13 de Mayo de 2013). *La Gestión por Competencias de Recursos Humanos.* Obtenido de http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/la-gestion-por-competencias-de-recursos-humanos-2/

Hernández, F., & Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional, la gestón de los recursos y capital humano. *Acimed*, 45.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación - 6ta edición.* México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.

Hitt, M. (2006). *Administración.* México: Pearson Educacion.

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing.* ;éxico: Pearson Educación.

Laguens, J. (20 de Agosto de 2015). *La estructura de las organizaciones. Departamentalización.* Hidalgo: Gestión Administrativa de la Educación Virtual. Obtenido de http://www.losrecursoshumanos.com/division-del-trabajo-y-departamentalizacion/

MAGAP. (19 de Septiembre de 2013). *Un promedio de 117 libras de arroz al año consume cada ecuatoriano.* Obtenido de http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/19/nota/1462276/promedio-117-libras-arroz-ano-consume-cada-ecuatoriano

Ordoñez, J. C., & Silva, J. (2015). *Plan comercial para el fortalecimiento del segmento corporativo de una comercializadora de combustibles y su fidelización.* Guayaquil, Ecuador: Universidad Santa María - Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.

Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno.* Obtenido de http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/

Porter, M. (1980). Competitive Strategy. *Nueva York, The Free Press*, 24-27.

Quality Personnel Management . (2015). *Factores de la valoración de puestos.* Obtenido de https://www.gradar.com/es/factores-de-la-valoracion-de-puestos.html

Reyes, I. T. (2016). *Corporacion de Industriales Arroceros del Ecuador*. Obtenido de http://corpcom.com.ec/normas/index.htm

Robles, J. (2002). *Tipos de organigramas.* Obtenido de http://roble.pntic.mec.es/jars0022/cac_practica/eval1/tema1/organigrama.htm

Valera, R. (2013). *Identificacion de puestos .*

Vargas, L. (2015). *Diseño de un profesiograma como herramienta para mejorar la gestión por competencias y prevención del riesgo laboral en la ciudad de Guayaquil.* Guayaquil, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial - Carrera de Recursos Humanos.

ANEXOS

FORMATO DE ENCUESTA PARA RECOPILACION DE INFORMACION, PREVIO A ELABORACION DE MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS

- Nombre y Apellidos:
- Empresa:
- Cargo:
- Área:

1. **¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?**

- Menos de 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

2. **Indique su nivel de satisfacción en el puesto que desempeña:**

- Alto
- Medio
- Bajo

3. **¿Cree usted que sus habilidades son aprovechadas en el puesto que desempeña?**

- Si
- No

4. **¿Dentro de la empresa se han efectuado acciones para aprovechar su potencial?**

- Si
- No

5. **¿Qué problema considera es más frecuente debido a que no se encuentran dispuestos de manera correcta los colaboradores de la empresa?**

- Duplicación de funciones
- Baja moral
- Desconocimiento de tareas
- Desconoce

6. **¿Considera usted que se aprovecharían mejor sus habilidades en otro puesto?**

- Si
- No

7. **¿Ha ofrecido su opinión para mejorar este aspecto?**

- Si
- No

8. **¿Conoce lo que es un esquema de competencias?**

- Si
- No

9. **¿Estaría de acuerdo con su aplicación?**

- Si
- No

10. **¿Qué beneficios esperaría que se produzcan?**

- Mayor eficiencia en la empresa
- Menor presencia de inconvenientes en procesos
- Mejor ambiente laboral

FORMATO DE ENTREVISTA PARA RECOPILACION DE INFORMACION, PREVIO A ELABORACION DE MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS

- Nombre y Apellidos:
- Empresa:
- Cargo:
- Área:

1. **Identifique funciones y tareas de su cargo.**

2. **Detalle las funciones de su cargo, ordenándolas por importancia. Posteriormente agregue el porcentaje de tiempo que invierte en ellas.**

3. **Mencione los cargos que requieren de su supervisión.**

4. **Mencione el cargo que ejerce supervisión sobre usted y detalle en que funciones específicamente.**

5. **Mencione los equipos que utiliza para realizar sus labores.**

6. **Mencione con qué departamento mantiene contacto para desarrollar su trabajo.**

7. **Cuál es el objetivo principal de su cargo.**

8. **Cuáles son los objetivos secundarios de su cargo.**